



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Inovação Aberta Entre *Startups* e
Corporações:
Qual é o Papel da Aceleradora Fábrica de
Startups?**

Samir Saud Bedran

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2021.



Samir Saud Bedran

Inovação Aberta Entre *Startups* e Corporações:

Qual é o Papel da Aceleradora Fábrica de Startups?

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Patrícia Ítala

Rio de Janeiro,
junho de 2021

Agradecimentos

Aos meus pais Márcia e José Emilio, por todo o carinho e por sempre acreditarem em mim. À minha irmã Sálua, pela preocupação e apoio em momentos importantes. À minha tia Atina pelos incentivos e conselhos. À minha orientadora Patrícia pela dedicação, paciência e atenção na realização deste trabalho, e durante todo o curso.

Resumo

Bedran, Samir Saud. Ferreira, Patrícia Ítala. Inovação Aberta Entre *Startups* e Corporações: Qual é o Papel da Aceleradora Fábrica de Startups? Rio de Janeiro, 2021, 48p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo identificou o papel da aceleradora Fábrica de Startups, localizada no Rio de Janeiro, no processo de inovação aberta entre *startups* e corporações. A pesquisa de campo foi realizada com quatro empreendedores que possuem suas *startups* aceleradas ou residentes na Fábrica de Startups, além de um representante da aceleradora. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar a participação e as iniciativas de inovação aberta desenvolvidas pela aceleradora estudada, que buscam o desenvolvimento de um ambiente colaborativo, bem como a percepção dos empreendedores presentes em seu ambiente, que se mostraram satisfeitos e amparados.

Palavras- chave

Inovação. Inovação Aberta. *Startups*. Aceleradoras.

Abstract

Bedran, Samir Saud. Ferreira, Patrícia Ítala. Open Innovation Between Startups and Corporations: What is The Role of The Fábrica de Startups Accelerator? Rio de Janeiro, 2021, 48p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study identified the role of the Fábrica de Startups accelerator, located in Rio de Janeiro, in the open innovation process between startups and corporations. The research was made with four entrepreneurs who have their startups accelerated or residing at the Fábrica de Startups, as well as a representative of the accelerator, making it possible to reach an answer to the research question. With the results obtained, it was possible to identify the participation and open innovation initiatives developed by the studied accelerator, as well as the perception of the entrepreneurs who are present in their environment.

Key-words

Innovation. Open Innovation. Startups. Accelerators.

Sumário

1 . O Tema e o Problema de Estudo	1
1.1.Introdução ao Tema e ao Problema do Estudo	1
1.2.Objetivo do Estudo	2
1.3.Objetivos Intermediários do Estudo	2
1.4.Delimitação e Foco do Estudo	2
1.5.Justificativa e Relevância do Estudo	3
2 . Revisão de Literatura	4
2.1. Inovação	4
2.2. Inovação Aberta	6
2.3. <i>Startups</i>	10
2.4. Aceleradoras de <i>Startups</i>	14
3 . Métodos e Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados	18
3.1. Método de Pesquisa Utilizado	18
3.2. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados	18
3.3. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados	18
4 . Apresentação e Análise dos Resultados	19
4.1.A Empresa	19
4.2 Descrição e Análise dos Resultados	21
4.2.1. Características dos Entrevistados	22
4.2.2. Serviços Oferecidos Pela Aceleradora	23
4.2.3. Ambiente de Inovação	25
4.2.4. Integração e Formação de Parcerias	28
5 . Conclusões e Recomendações Para Novos Estudos	32
6 Referências Bibliográficas	35

Apêndice 1 – Roteiro Entrevista com Representante da Fábrica de Startups	39
Apêndice 2 - Roteiro Entrevistas com Empreendedores	40

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Motivos Pelos Quais Empresas Buscam <i>Startups</i>	13
--	----

Lista de Tabelas

Tabela 1: Definições de Inovação.	5
Tabela 2: Inovação Aberta e Fechada.....	7
Tabela 3: Tipos de Inovação Aberta.....	9
Tabela 4: Estapas de Crescimento das <i>Startups</i>	12
Tabela 5: Diferenças Entre Incubadoras e Aceleradoras.....	15
Tabela 6: Indicadores da Fábrica de Startups.	21
Tabela 7: Características dos Entrevistados.....	22
Tabela 8: Características das <i>Startups</i>	23
Tabela 9: Motivos Que Levaram a Buscar os Programas da Fábrica.	26
Tabela 10: Contribuição do Ambiente e Eventos da Fábrica de Startups Para a Promoção de Inovação.....	27
Tabela 11: Parcerias de Inovação Aberta Criadas na Fábrica de Startups.....	29
Tabela 12: Resumo das Iniciativas de Inovação Aberta da Fábrica de Startups.	32

1. O Tema e o Problema de Estudo

1.1.Introdução ao Tema e ao Problema do Estudo

O Brasil encerrou o ano de 2019 com um total de 12.700 *startups*, sendo 11 unicórnios (*startups* avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares). Esse número representa um aumento de 27% em relação ao ano de 2018, além de um crescimento de 20 vezes nos últimos 8 anos, o que revela o crescimento exponencial do ecossistema de *startups*. (ABSTARTUPS *apud* MATTIAZZI, 2020).

Essa movimentação no ecossistema se deu como consequência da percepção da importância das *startups*, dada pelas organizações, nos últimos anos. Percebendo a grande capacidade de inovação dessas *startups*, as empresas passaram a considerar fundamental a aproximação e o contato direto com elas. (CHESBROUGH, 2006).

Dessa forma, o movimento de inovação aberta, entre empresas e *startups*, representa um dos pilares do ecossistema em questão, uma vez que, ao buscarem as *startups*, com o objetivo de inovar ou solucionar problemas internos, as corporações estão ajudando a impulsionar o crescimento tanto das *startups* que mantêm contato direto, quanto do ecossistema como um todo. (CHESBROUGH, 2006).

Para que esse processo de inovação aberta possa ocorrer, e as empresas encontrem *startups* que, de fato, estejam aptas a ajudar a sanar suas necessidades, existe um elemento que representa um caminho de integração entre as partes: As Aceleradoras. (LACERDA, 2015).

As aceleradoras constituem um modelo de apoio, com foco no desenvolvimento das *startups*, com o objetivo de impulsionar seu crescimento por meio do aporte de conhecimento, experiência e rede de contatos. (LACERDA, 2015). Dessa maneira, as aceleradoras representam uma parceria para as *startups*, fornecendo espaço físico, serviços de gestão e formação. (FISHBACK *et al* 2007, *apud* SILVA *et al*, 2018).

Por possuírem uma carteira diversificada de *startups* em seu portfólio e representarem um elemento fundamental do ecossistema, as empresas recorrem às aceleradoras com o objetivo de criar parcerias. (YOSHIYASSU *et al*, 2020)

Sendo assim, o estudo pretende entender o papel das aceleradoras, especificamente da Fábrica de Startups, no processo de inovação, de uma forma geral, e, em especial, a inovação aberta. O foco do estudo foi a Fábrica de Startups e como esta promove a inovação entre seus principais parceiros: corporações e *startups*.

A Fábrica de Startups, aceleradora do Rio de Janeiro que desenvolve, entre outros projetos, inovação para grandes empresas a partir de *startups*, utiliza suas metodologias para garantir o desenvolvimento de cultura empreendedora, programas de inovação e *branding*. (FÁBRICA DE STARTUPS, s.d.).

Considerando estes fatos, a pesquisa busca estudar o seguinte problema: Qual é o papel da aceleradora Fábrica de Startups na geração de inovação aberta, considerando a percepção das *startups* aceleradas?

1.2.Objetivo do Estudo

O objetivo principal do estudo é identificar e entender, sob a ótica das *startups* residentes e aceleradas, o papel da Fábrica de Startups no processo de inovação aberta, com foco na criação de parcerias entre corporações e *startups*.

1.3.Objetivos Intermediários do Estudo

Visando atingir o objetivo principal, buscou-se, como objetivos intermediários: estudar os principais conceitos e autores referentes à inovação, de uma forma geral, e também a aberta, *startups*, aceleradoras e seus impactos nas empresas; entender o ponto de vista das *startups* aceleradas e residentes a respeito das relações com a aceleradora Fábrica de Startups e de inovação aberta com corporações; entender as iniciativas de inovação aberta desenvolvidas pela Fábrica de Startups.

1.4.Delimitação e Foco do Estudo

O estudo se limitou a apenas uma aceleradora, a Fábrica de Startups, localizada na zona portuária do Rio de Janeiro. Desta aceleradora, foram foco da pesquisa um representante da Fábrica e quatro *startups*, indicadas

estrategicamente pela Fábrica, considerando facilidade de acesso e representatividade, além da possibilidade de contato com *startups* de diferentes segmentos, períodos de aceleração e primeiro contato com a aceleradora. O estudo foi realizado por meio de entrevistas em maio de 2021.

O foco do estudo se deu no entendimento do papel da aceleradora Fábrica de Startups no processo de inovação aberta entre *startups* e corporações. Dessa forma, não foi foco da pesquisa *startups* ou colaboradores de outras aceleradoras, bem como se buscou abordar questões das *startups* com foco na inovação aberta e seu contato com a aceleradora. Não foram foco da pesquisa, ainda, as organizações que contratam os serviços oferecidos pela Fábrica de Startups.

O estudo buscou base teórica nos mais diversos autores relacionados ao assunto, porém, deu-se maior ênfase a Chesbrough (2006).

1.5. Justificativa e Relevância do Estudo

O estudo é relevante para organizações, *startups* e aceleradoras que percebem a importância da inovação aberta no mundo contemporâneo, conforme abordado por autores como Chesbrough (2006), West *et al* (2014), Alberti e Pizzurno (2017), dentre outros.

Ademais, a pesquisa é relevante para o mundo corporativo como um todo, uma vez que aborda a importância tanto da busca constante por inovação quanto da criação de parcerias com elementos que não necessariamente estão presentes no ambiente interno das empresas. Este estudo é interessante, também, para estudantes e indivíduos que se interessem por inovação e seus impactos na sociedade. Por fim, é importante para o autor, uma vez que este acredita que o ecossistema de *startups*, e sua capacidade de inovar, deve ganhar cada vez mais espaço e despertar interesse de aproximação não apenas de corporações, mas de todos aqueles que percebam a realidade trazida pela nova economia, e reconheçam a importância das aceleradoras e da inovação aberta para seu crescimento.

2. Revisão de Literatura

O capítulo em questão possui o objetivo de apresentar aspectos conceituais relacionados a inovação, inovação aberta e empresas denominadas *startups*. Para isso, subdivide-se em quatro itens: (i) Inovação; (ii) Inovação Aberta; (iii) Startups e (iv) Aceleradoras de *Startups*.

2.1. Inovação

No mundo contemporâneo, a importância da inovação torna-se cada vez mais evidente e explorada pelos mais diversos autores. Segundo Alberti *et al.* (2014), a inovação é considerada, atualmente, um dos fatores-chave necessários para o sucesso nos negócios. Dessa forma, a inovação é uma maneira de sobreviver em meio a um ambiente onde a competição possui caráter de crescimento contínuo (MCGRATH, *et al* 1996).

Chesbrough (2006) é mais enfático ao dizer que empresas que não inovam morrem, uma vez que, no mundo de hoje, onde a única constante é a mudança, a tarefa de gerenciar a inovação é vital para companhias de todos os tamanhos e indústrias, tornando a inovação fundamental para sustentar e alavancar os negócios atuais e futuros das empresas. Bessant e Tidd (2007 *apud* Alberti e Pizzurno, 2017) complementam o raciocínio afirmando que os processos de inovação são vistos como complexos e dinâmicos, resultantes da interação dinâmica e processos de aprendizagem com diversos elementos heterogêneos.

A mudança do entendimento da inovação no mundo corporativo, ao longo dos anos, para uma abordagem cada vez mais relacionada a busca de aumento de receita, com altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, resultou no surgimento da seguinte reflexão: Enquanto ideias tornam-se cada vez mais abundantes, a pesquisa interna torna-se menos efetiva. Apesar de a inovação tornar-se um ponto crítico para as organizações, o processo usual de gestão de inovação parece não funcionar mais. Enquanto a disponibilidade de ideias e de capital externo aumenta, as grandes companhias lutam para encontrar e financiar oportunidades de crescimento interno. Os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento industrial estão altos, mas há uma grande preocupação com

relação a se estar esgotando a fonte de conhecimentos básicos que irão impulsionar a tecnologia nas próximas gerações (CHESBROUGH, 2006).

Para que se possa compreender melhor este fator que se tornou fundamental para o crescimento e gestão sustentável das empresas, é necessário entender a visão de notáveis autores quanto à sua definição e importância, em ordem cronológica, para que se explicita a evolução deste entendimento no decorrer dos anos, como abordado na Tabela 1.

Tabela 1: Definições de Inovação

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1951	Carolyn Shaw Solo	Inovação são mudanças nas disposições tecnológicas quando existe conhecimento aplicado.
1967	Kenneth E. Knight	Inovação seria a adoção de uma mudança que é uma novidade para uma organização e relevante para o ambiente.
1970	Hahn-Been Lee	Novas ideias e novas pessoas em novas combinações de tarefas e relacionamentos nos processos políticos e administrativos
1986	Van de ven	Desenvolvimento e implementação de novas ideias, por pessoas, em operações no interior de uma ordem institucional.
1997	Peter Drucker	Ferramenta específica dos empresários, através da qual exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou serviço, sendo possível apresentá-la sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la

Fonte: Próprio Autor com base em Ramos (s.d.)

Com a mudança no entendimento da inovação para uma abordagem de negócios, como explicitado na Tabela 1, tornou-se possível a distinção, pela OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - de quatro tipos de inovação: Produto, como sendo a introdução de melhoria significativa nas características de um produto; Processo, sendo a introdução de novos métodos de produção ou distribuição; Marketing, que seria a mudança na concepção, posicionamento e promoção de produtos e Organizacional, que seria a mudança nas práticas de negócios (OCDE, 2005).

Pesquisas do IBGE (2020) apontam que, no triênio de 2015 a 2017, 33,6% das empresas brasileiras com 10 colaboradores ou mais realizaram algum tipo de

inovação de produto ou processo. Os investimentos em atividades inovativas de companhias inovadoras atingiram R\$67,3 bilhões, no mesmo período, sendo boa parte desta quantia destinada a Pesquisa e Desenvolvimento: R\$25,6 bilhões. Esse valor aplicado em atividades inovativas representa cerca de 1,95% da receita líquida das empresas em questão.

Independente da abordagem, inovação não diz respeito apenas a encontrar maneiras novas e melhores de crescer um negócio atual. Muito mais do que isso, ela também representa um processo de descoberta de novos negócios, que possibilitam a expansão de empresas além de seus negócios atuais. (CHESBROUGH 2006).

Com a ampliação da teoria da inovação e a disseminação da ideia de que para inovar é preciso investir cada vez mais em Pesquisa e Desenvolvimento, as companhias tornaram-se mais fechadas em seus próprios ambientes, reduzindo o contato externo. Esse paradigma é chamado de Inovação Fechada (CHESBROUGH, 2006).

Segundo Chesbrough (2006), Inovação Fechada é uma visão que diz que inovações de sucesso requerem controle, que as companhias devem gerar suas próprias ideias, desenvolver, construir, levar ao mercado, distribuí-las e financiá-las por conta própria. Esse paradigma fez com que as empresas se transformassem em companhias altamente autossuficientes, uma vez que, todas as grandes empresas estavam fechadas em seus próprios projetos, não era comum confiar na qualidade, disponibilidade e capacidade de ideias de terceiros. (CHESBROUGH, 2006).

O item a seguir – 2.2 – aborda o modelo de Inovação Aberta, que traz uma visão diferente sobre a geração de inovação.

2.2. Inovação Aberta

Nos últimos anos do século XX, diversos fatores contribuíram para o declínio do modelo de Inovação Fechada. Um deles foi a crescente mobilidade, entre empresas, de pessoas altamente experientes e qualificadas (CHESBORUGH, 2006).

Quando essas pessoas deixavam uma empresa após muito anos de trabalho, levavam consigo todo conhecimento obtido para a nova empresa. Durante esse processo, no mesmo período, quando avanços tecnológicos

fundamentais ocorreram, mas muitas vezes não eram utilizados pois não podiam sair do ambiente interno das empresas, os cientistas e engenheiros responsáveis por esses avanços encontraram outra opção. (CHESBROUGH, 2006).

Caso as empresas que haviam financiado novas tecnologias e descobertas não as buscassem e dessem seu devido valor em um determinado período de tempo, estes cientistas e engenheiros poderiam recorrer à exploração dessas inovações por conta própria, criando novas empresas. (CHESBROUGH, 2006).

As novas empresas não iriam reinvestir grande parte seus lucros em novas descobertas com seus setores de Pesquisa e Desenvolvimento, como era feito pelas empresas tradicionais. Ao invés disso, iriam olhar para fora de seu ambiente e buscar outras tecnologias externas para comercializar. (CHESBROUGH, 2006).

Dessa forma, surgiu o modelo da Inovação Aberta que, para Chesbrough (2006), é um paradigma que assume que as empresas podem e devem utilizar tanto ideias externas quanto internas, assim como caminhos internos e externos para levá-las ao mercado.

Nos últimos anos, a Inovação Aberta foi muito explorada na literatura, recebendo atenção e novas contribuições (WEST *et al.*, 2014). Para melhor entendimento, a Tabela 2 traz as principais diferenças entre os modelos de Inovação Aberta e Inovação Fechada.

Tabela 2: Inovação Aberta e Fechada

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas inteligentes do mercado trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós. Logo, devemos buscar conhecimentos através de indivíduos de fora da empresa.
Para lucrar com P&D, devemos descobrir, desenvolver, produzir e enviar o produto por conta própria.	P&D externo pode criar um valor significativo; P&D interno é necessário para aproveitar uma parcela desse valor.
Se nós descobrirmos, seremos os primeiros a chegar no mercado.	Não precisamos realizar a pesquisa para lucrar em cima dela.
Se formos os primeiros a comercializar uma inovação, nós venceremos.	Construir um modelo de negócio melhor é mais importante do que ser o primeiro a chegar no mercado.
Se criarmos as melhores ideias da indústria, nós venceremos.	Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, nós venceremos.
Devemos controlar nossa propriedade intelectual, para que nossos competidores não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso de nossa propriedade intelectual por terceiros, e devemos comprar as de terceiros quando necessário para avançar nosso modelo de negócio.

Adaptado de: Chesbrough (2006, p.26)

De acordo com as informações presentes na Tabela 2, é possível perceber que, no século passado, o monopólio do conhecimento era comum em empresas líderes de seus setores. Atualmente, entretanto, esse monopólio foi corrompido e há um elemento fundamental para esta nova realidade: O surgimento de *startups* de sucesso. (CHESBROUGH, 2006).

Segundo Corvello e Carlsson (2011), com o objetivo de melhorar suas vantagens competitivas e desempenho, as companhias seguem buscando novas formas de inovação, espalhando, assim, o modelo de Inovação Aberta. Para Lazzarotti *et al.* (2013), este tipo de inovação lida com a confiança na capacidade da empresa de realizar tarefas de gestão de tecnologias internas e externas durante o processo de inovação.

Dessa forma, os erros mais comuns no cenário atual estão diretamente ligados a empresas fazendo pouco uso de ideias de terceiros – como essas *startups* - em seus negócios, causando esforços desnecessários de criação, além de empresas disponibilizando pouco de suas ideias para terceiros, o que poderia ser mais uma fonte de receita. (CHESBROUGH, 2006).

Chesbrough (2006) ainda diz que, em um mundo de conhecimentos abundantes, as companhias deveriam ser grandes compradoras e vendedoras de propriedade intelectual, lucrando, assim, com suas ideias e as de terceiros.

Assim sendo, o modelo de inovação aberta é reconhecido como um paradigma não apenas para empresas grandes e de base tecnológica, mas também em empresas pertencentes a setores menos tecnológicos (ALBERTI e PIZZURNO, 2017).

A Tabela 3 traz os tipos de inovação aberta existentes, abordando suas principais características e vantagens de suas aplicações. Apesar de existirem diversas formas de se implementar a Inovação Aberta nas corporações, que vão desde o contato direto com clientes, universidades e concorrentes de mercado, como explicitado na tabela em questão, este estudo foca as conexões entre empresas e *startups*, intermediadas por aceleradoras, com foco nas iniciativas de inovação aberta da aceleradora Fábrica de Startups, localizada na cidade do Rio de Janeiro.

Tabela 3: Tipos de Inovação Aberta

Tipos	O que é?	Vantagens
Conexões com Startups	Acordos entre empresas e <i>startups</i> para compartilhamento de conhecimentos e tecnologias.	Acesso a tecnologias, ideias, conhecimentos, modelos de negócio e experimentos tecnológicos destas <i>startups</i> .
Conexões com Universidades	Acordos entre empresas e universidades para realização de pesquisas.	Acesso a pesquisas qualitativas e novos talentos.
Clientes	Contato com clientes para desenvolvimento de melhorias de produto.	Possibilidade de ouvir o lado do cliente, suas dores, necessidades e desejos.
Crowdsourcing	Construção coletiva de soluções para problemas existentes nas empresas, desenvolvimento de novas ideias e tecnologias.	Acesso a novas ideias, talentos e tecnologias.
Concorrentes	Acordos entre empresas concorrentes para compartilhamento de tecnologias e conhecimentos.	Conhecimento e desenvolvimento de mercado, acesso a novos conhecimentos e possibilidade de criação de joint ventures.

Adaptado de: Chesbrough (2006, p. 40)

Como citado anteriormente, com a queda do modelo de Inovação Fechada e o surgimento de um mercado de trabalho mais fluido, houve o surgimento de *startups* com o objetivo de comercializar promissoras tecnologias, o que se tornou uma forte ameaça às empresas que, apesar de conseguirem oferecer excelentes equipamentos, liberdade de pesquisa e um ambiente intelectual estimulante, não conseguiam chegar perto de igualar as possibilidades de participação acionária oferecidas pelas *startups*. (CHESBROUGH, 2006).

Dessa forma, a melhor maneira encontrada pelas empresas, de aproveitar essa realidade, foi através do desenvolvimento de estratégias voltadas ao contato com as *startups*, beneficiando-se, portanto, das habilidades destas de iniciar múltiplos experimentos para comercializar tecnologias. (CHESBROUGH, 2006).

Ainda segundo o autor, as companhias, ao adentrarem no modelo de Inovação Aberta, aceitaram que as *startups* seriam uma parte duradoura e fundamental do ecossistema de inovação.

Para grandes empresas, um relacionamento com *startups* é mais valioso do que a melhor pesquisa de mercado, uma vez que estas estão criando um produto real, e vendendo para consumidores reais que utilizam dinheiro real, tornando o contato muito mais prático. (CHESBROUGH, 2006).

Ocasionalmente, há a decisão de se trabalhar de maneira mais próxima através de parcerias e, até mesmo, aquisições, caso as atividades da *startup* possam se tornar fundamentais para a estratégia da empresa. (CHESBROUGH, 2006).

Na sequência, o tema *startups*, e sua relação com a inovação, será detalhado.

2.3.Startups

De acordo com Ries (2011), uma *startup* nada mais é do que uma instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços em condições de extrema incerteza. Já Dorf e Blank (2012), definem as *startups* como sendo organizações temporárias em busca de modelos de negócios escaláveis e repetíveis. Levando em consideração o contexto de mercado em que estamos inseridos, é importante trazer a definição do SEBRAE (2014), que claramente utilizou as duas definições anteriores como base para classificar as startups como grupos de pessoas iniciando empresas, trabalhando com ideias diferentes, escaláveis e em condições de extrema incerteza.

Como citado por Chesbrough (2006), as *startups* podem desempenhar um papel fundamental na economia e na sociedade, uma vez que estão desenvolvendo tecnologias que muitas vezes estavam guardadas na prateleira de grandes empresas, ou mesmo que tenham saído de universidades. Além da contribuição econômica e social, as *startups* desempenham um papel crucial no processo de inovação, uma vez que, desde o momento de criação das *startups*, novas ideias podem ser levadas ao mercado e transformadas em empresas economicamente sustentáveis (HUNT 2013 *apud* ALBERTI E PIZZURNO, 2017).

Sendo assim, a inovação e o sucesso das *startups* dependem da disponibilidade de fluxos de conhecimentos, pois estas afetam e são afetadas diretamente por outras empresas (Perez et al 2013, *apud* ALBERTI E PIZZURNO, 2017).

Chesbrough (2006) complementa dizendo que as *startups* mais visionárias estão desafiando os limites da indústria, uma vez que grande parte destas foram

fundadas pois identificaram uma oportunidade futura que não estava sendo bem explorada pelos participantes do mercado.

Um outro ponto que se destaca em relação às *startups* é a existência de comunidades, onde as participantes podem ter acesso a conhecimentos especializados (PE'ER e KEIL 2013, *apud* ALBERTI e PIZZURNO, 2017).

No Brasil, as principais comunidades são: *Startup* SC em Santa Catarina, Capi Valley e Red Foot no Paraná, ZeroOnze em São Paulo, Cariocas no Rio de Janeiro, San Pedro Valley e Colmeia em Minas Gerais, Brasília no Distrito Federal, Manguezal em Pernambuco e Rapadura no Ceará (ABSTARTUPS e ACCENTURE, 2018).

No total, o número de comunidades espalhadas pelas cinco regiões do país chegava a 65 ao final do ano de 2018 (ABSTARTUPS, 2019).

Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de *Startups*, no ano de 2020 o Brasil possuía 12.700 *startups* em operação, crescimento de 27% em relação a 2018, quando existiam cerca de 10.000 *startups*, e cerca de 20 vezes mais do que no ano de 2011, quando o número não passava de 600 (ABSTARTUPS *apud* MATTIAZZI, 2020). Os dados indicam o rápido crescimento do setor.

Buscando entender ainda mais a situação do ecossistema brasileiro de *startups*, a Associação Brasileira de *Startups* e a Accenture (2018), realizaram em parceria a "Radiografia do Ecossistema de *Startups*". A pesquisa contou com a participação de mais de 1.000 *startups* de todas as regiões do Brasil e constatou que "(...) o ecossistema brasileiro de *startups* é maduro e há oportunidades para a difusão de práticas nas comunidades locais" (ABSTARTUPS e ACCENTURE, 2018 p.3).

Os dados obtidos através da pesquisa indicaram que em 2017, data da realização da última pesquisa, a grande maioria das *startups* brasileiras (63,46%) possuía até cinco membros em suas equipes e ainda não estava faturando (38,63%), apesar de 37,94% já estarem em operação. A tabela a seguir explicitará as etapas percorridas por uma *startup* no decorrer de sua jornada. O fato de que 70,07% das *startups* participantes da pesquisa possuíam menos de 3 anos de fundação (ABSTARTUPS e ACCENTURE, 2018) deixa evidente o recente, porém rápido, crescimento do ecossistema e do movimento de *startups* no Brasil. A Tabela 4, posicionada em seguida, traz as etapas pelas quais as *startups* passam durante seu crescimento.

Tabela 4: Etapas de Crescimento das *Startups*

Momento / Etapa	Significado
Curiosidade	Etapa que antecede a ideação. Existe apenas um desejo de entender o mercado. Momento de realização de pesquisas e estudos.
Ideação	Momento de colocar a ideia em prática, validar, entender o perfil do cliente, suas dores e possíveis soluções oferecidas.
Operação	Momento de demonstrar efetivamente ao cliente os benefícios oferecidos pelo produto ou serviço da <i>startup</i> .
Tração	Etapa de foco em crescimento sustentável. Rodadas de investimentos são comuns durante a etapa de Tração.
Scale-up	Auge do desenvolvimento. Atinge esta etapa a <i>startup</i> que apresenta pelo menos 10 colaboradores, além de crescimento de 20% em receita ou número de colaboradores por 3 anos consecutivos.

Adaptado de: Carrilo (2019) e Camacho (2020).

Após as etapas descritas na Tabela 4, algumas *startups* podem alcançar dois potenciais momentos seguintes: Unicórnio e IPO (sigla para *Initial Public Offering*, ou Oferta Pública Inicial em português). Segundo a Abstartups (2019), é chamada de "unicórnio" a *startup* que ultrapassa a marca de um bilhão de dólares em valor de mercado. Em abril de 2021, o Brasil possuía 12 *startups* consideradas unicórnios (INOVA360, 2021).

Também de acordo com a Abstartups (2019), um IPO é o momento em que a *startup* abre o seu capital e vai para a bolsa de valores, possibilitando que investidores pessoa física invistam em ações da companhia.

Visando operar de maneira sustentável, as *startups* podem ser financiadas por um ecossistema empreendedor criado por instituições ou empresas, incluindo investidores anjos, investidores de risco e organizações de pesquisa que possuem papel fundamental para o sucesso e desenvolvimento. (HENTON e HELD 2013, *apud* Alberti e Pizzurno, 2017).

Em 2020 e início de 2021, apesar de toda a crise gerada pela pandemia (G1, 2020), as *startups* brasileiras foram responsáveis por 469 rodadas de investimentos em 2020, levantando, no total, 3.5 bilhões de dólares - 17% a mais que em 2019 – e 155 rodadas no primeiro trimestre de 2021, levantando, até o momento, 1.9 bilhão de dólares em capital investido. (FORBES, 2021).

Segundo Tiago Ávila *apud* Forbes (2021), este fator se dá pela maturação do ecossistema de *startups* que ocasiona na geração de um ambiente fértil para

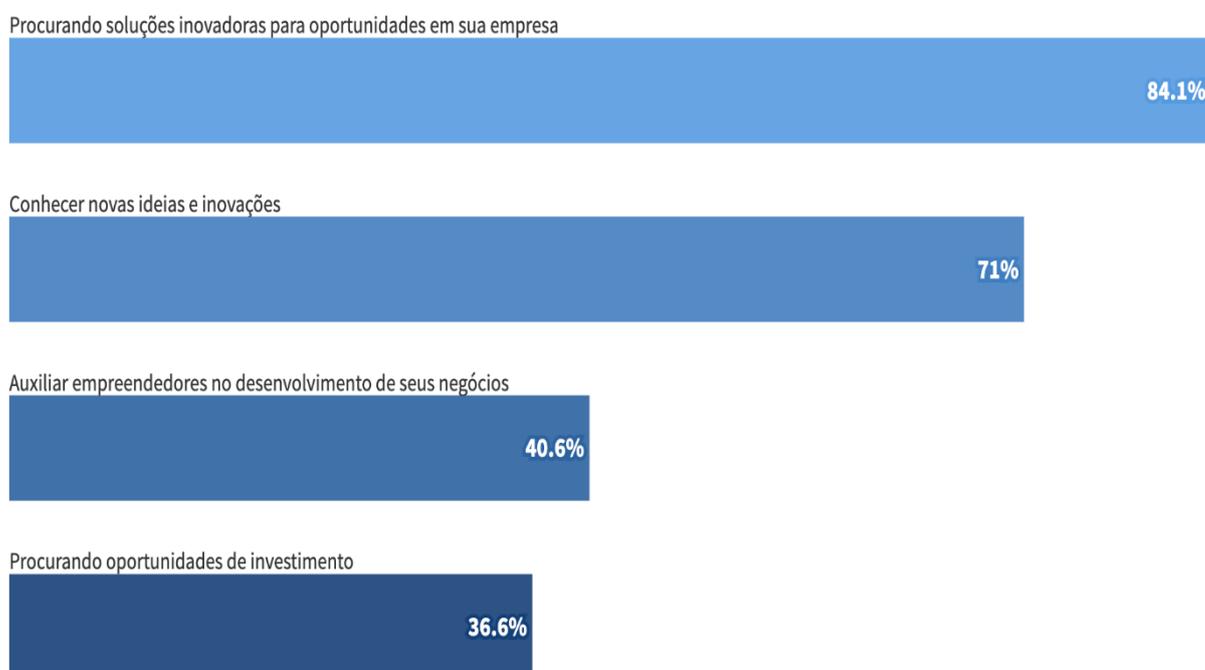
o surgimento de novas *startups*, além de permitir que as já existentes cheguem em estágios mais avançados.

De acordo com Sudati (2016, *apud* Maciel *et al* 2018), a interação entre empresas e *startups*, como uma estratégia de inovação aberta, é vista como uma possível prática gerencial para institucionalizar o empreendedorismo, implementando uma estratégia de inovação contínua.

É possível perceber uma relação de ganho mútuo entre as partes desse processo, uma vez que as empresas possuem interesse na agilidade, velocidade e conhecimento tecnológico das *startups*, enquanto estas se interessam pelos recursos, canais comerciais, networking, capacidade produtiva e estrutura financeira destas empresas. (HOGENHUIS *et al* 2016 *apud* MACIEL *et al*, 2018).

O Gráfico 1, a seguir, apresenta o resultado de uma pesquisa sobre os motivos que levam empresas a buscarem *startups*, realizada pela 100 Open Startups, plataforma líder e referência em inovação aberta, com foco em conexões de oportunidades de inovação entre empresas e *startups*.

Gráfico 1: Motivos Pelos Quais Empresas Buscam Startups



Fonte: 100 Open Startups (2020, s.p.)

Segundo o 100 Open Startups (2020), de 2016 a 2020 o Brasil foi de um total de 82 para 1.635 empresas que estabeleceram relacionamento com *startups*. No mesmo período, o número de *startups* que estabeleceram relações com

empresas saltou de cerca de 108 para 1.243. A pesquisa informa, ainda, que 58% das empresas que buscaram alguma parceria com *startups* em 2020, conseguiram terminar o ano com algum relacionamento. No total, o número de relacionamentos estabelecidos entre as duas partes, que inicialmente – 2016 - era de 1.211, terminou o ano de 2020 em 12.436, o que representa um aumento expressivo de mais de 10 vezes. (100 OPEN STARTUPS, 2020).

É possível concluir, portanto, que com a importância das *startups* para a inovação no mundo contemporâneo, é fundamental para as empresas acompanharem de perto os avanços destas companhias, tornando-se imprescindível o estudo tanto de suas experiências quanto de formar de aproximação do ecossistema como um todo. (CHESBROUGH, 2006).

O tópico a seguir abordará um dos principais modelos de integração entre startups e empresa: As aceleradoras.

2.4.Aceleradoras de Startups

As aceleradoras de *startups* constituem um modelo de apoio a empresas recém-criadas de base tecnológica e com foco no desenvolvimento de produtos e serviços digitais, com o objetivo de acelerar o crescimento destas através do aporte de conhecimento, experiência e rede de contatos. (LACERDA, 2015).

Dessa forma, as aceleradoras representam uma parceria às *startups*, fornecendo espaço, serviços de gestão e formação. Além disso, as aceleradoras ajudam a construir equipes através de entrevistas e contratações, com base em suas próprias experiências de gestão. (FISHBACK *et al*, 2007 *apud* SILVA *et al*, 2018).

Com isso, as aceleradoras tornaram-se uma forma usual e crescente de aproximar *startups* e empresas, através da exploração do conhecimento e da inovação das *startups*, enquanto auxiliam na criação de oportunidades de crescimento. (MOSCHNER *et al*, 2019 *apud* YOSHIYASSU *et al*, 2020).

Atualmente, existem 57 aceleradoras no Brasil. Estas já aceleraram mais de 2.000 *startups* e geraram mais de 4.000 empregos, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico do país. (AGÊNCIA BRASIL, 2019).

Ao serem comparadas às corporações que buscam parcerias por conta própria, as aceleradoras se provam mais efetivas na relação com *startups*, uma vez que já foram construídas de maneira adaptada à estas. (LACERDA, 2015). Dessa forma, as aceleradoras possibilitam que as *startups* recebam tutoria,

oportunidade de rede e de financiamento, enquanto as corporações têm dificuldade em evitar uma incorporação direta destas *startups*. (PAUWELS *et al*, 2016 *apud* SILVA *et al* 2018; LACERDA 2015).

Para essas empresas, a aproximação com aceleradoras, com o objetivo de realizar inovação aberta com *startups*, representa uma maneira de obter mentalidade empreendedora e soluções inovadoras para seus problemas. (SOMMER *et al*, 2017 *apud* YOSHIYASSU *et al* 2020). Além do mais, a busca por conhecimentos específicos, flexibilidade e rapidez em se adaptarem a mudanças também são vistos como vantagens para a realização destas atividades. (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015 *apud* YOSHIYASSU *et al* 2020).

Muitas vezes, as aceleradoras e seus modelos de negócios são confundidos com os das incubadoras. (LACERDA, 2015). Para melhor compreensão de suas principais características, processos e diferenças, faz-se presente a Tabela 5.

Tabela 5: Diferenças Entre Incubadoras e Aceleradoras

ITEM	INCUBADORAS	ACELERADORAS
Duração do Programa	1 a 5 anos	3 meses
Programas em Grupo	Não	Sim
Modelo de Negócio	Aluguel, sem fins lucrativos	Investimento (Podendo ser também sem fins lucrativos)
Seleção	Não competitiva	Competitiva, cíclica
Estágio	Inicial ou expansão	Inicial
Educação	Recursos humanos, legal, etc	Seminários
Mentoria	Mínima, tática	Intensa, realizada pela aceleradora ou terceiros
Local	No local	No local

Fonte: Adaptado de Cohen, 2013 *apud* Abreu e Campos, 2016)

Como demonstrado na Tabela 5, as aceleradoras se diferenciam das incubadoras em diversos aspectos. A começar pela duração de seus programas, uma vez que as incubadoras realizam longos projetos, de 1 a 5 anos, com níveis de mentoria mínima e apenas tática, com *startups* em estágio inicial ou de

expansão, enquanto as aceleradoras realizam projetos intensivos de 3 meses com *startups* em estágio inicial – Apesar dessa informação, Abreu e Campos (2016) dizem que o processo de aceleração, como um todo, pode durar uma média de 6 meses, existindo, inclusive, aceleradoras que oferecem ciclos de 1 mês a 2 anos de aceleração. Ainda segundo os autores, mesmo que ambas ofereçam espaço físico, apenas as aceleradoras realizam programas em grupo, tornando possível uma maior interação entre as *startups* aceleradas, com a realização, inclusive, de seminários visando educá-las. Por possuírem um modelo de negócio com foco em investimentos – apesar de algumas serem sem fins lucrativos -, a seleção das *startups* que farão parte das aceleradoras costuma ser competitiva e cíclica, enquanto as incubadoras, que possuem um modelo de negócio sem fins lucrativos, realizam suas seleções sem que haja uma competição entre as candidatas. (COHEN, 2013 *apud* ABREU e CAMPOS, 2016).

Segundo Abreu e Campos (2016), os setores que mais se destacam pela atuação das aceleradoras são os de tecnologia, educação e comércio e serviços. De acordo com o estudo, 83% das aceleradoras brasileiras trabalham com *startups* do mercado de tecnologia, 77% educação, e 67% comércio e serviços.

Ainda segundo o estudo, 74% das aceleradoras possui ciclos anuais de aceleração previamente definidos, realizando, em média, 2 ciclos por ano, ou um por semestre, e selecionando uma média de 7 *startups* por ciclo. (ABREU e CAMPOS, 2016).

Como a maioria das aceleradoras possui um modelo de negócios baseado na participação acionária, cada aceleradora utiliza sua própria estratégia quanto ao momento exato de liquidar suas ações, seja em rodadas de investimentos ou venda total da *startup*. (LACERDA, 2015).

Após os 3 meses de aceleração, as *startups* encerram o processo com um evento denominado “*Demo Day*”, onde são apresentadas a investidores, em busca de novos aportes financeiros. (LACERDA, 2015).

Por presarem por um ambiente colaborativo e empreendedor, a maioria das aceleradoras possui espaços de trabalho com o objetivo de gerar interação entre os empreendedores, proporcionando um ambiente de crescimento mútuo e de troca de experiências. (REGMI *et al*, 2015 *apud* SILVA, 2018).

Dessa forma, as aceleradoras tornaram-se programas onde há a possibilidade de unificação das capacidades de inovação entre empresas e *startups*, possibilitando suprir suas necessidades e alcançar o mercado em conjunto. (YOSHIYASSU *et al*, 2020). Com isso, Carneiro *et al* (2017 *apud* Silva *et al*, 2018) diz que os programas de aceleração se tornaram a solução encontrada

pelas empresas para alcançar seu potencial de desenvolvimento, aquisição de conhecimento e inovação aberta.

3. Métodos e Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

3.1.Método de Pesquisa Utilizado

O método de pesquisa utilizado, quanto aos fins, é o de investigação explicativa (VERGARA, 1998), uma vez que há o objetivo de explicar quais fatores presentes na atuação da Fábrica de Startups contribuem para a inovação aberta entre *startups* e corporações.

Quanto aos seus meios de investigação, trata-se de uma pesquisa de campo, qualitativa, pois utiliza entrevistas com o objetivo de realizar uma investigação empírica. Trata-se ainda de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que se utiliza de livros, artigos, revistas e jornais com o intuito de obter instrumental analítico para a realização da mesma. Por fim, o estudo é também um estudo de caso, pois busca profundidade e detalhamento na realidade de uma aceleradora. (VERGARA, 1998).

3.2.Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados

Para a realização da pesquisa, foram realizadas entrevistas por meio da ferramenta Google Meet, uma vez que o estudo foi realizado durante o momento de isolamento social por conta da Covid-19. Para que se pudesse compreender a visão dos empreendedores quanto ao papel da aceleradora na inovação aberta, desenvolveu-se um roteiro para a realização das entrevistas com quatro CEOs de *startups* aceleradas ou residentes da Fábrica de Startups. Houve ainda o desenvolvimento de um outro roteiro para a entrevista com o representante da aceleradora, que foi quem indicou os empreendedores a serem entrevistados, atendendo o pedido do autor sobre representatividade e tipicidade (VERGARA, 1998). O roteiro foi testado com um entrevistado com o objetivo de obter *feedbacks* e sugestões, e a versão final utilizada encontra-se em apêndice.

Foram realizadas cinco entrevistas em profundidade. Cada uma delas durou, em média, uma hora.

3.3. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise dos dados da pesquisa qualitativa foi feita em conformidade com o referencial teórico do estudo, gerando tabelas e interpretações que serão apresentadas na próxima seção.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta a análise das respostas obtidas por meio da pesquisa de campo, bem como a interpretação das respostas considerando o problema de pesquisa e o referencial teórico adotado para o estudo. Os tópicos foram divididos em “A Empresa” e “Descrição e Análise dos Resultados”. O conteúdo das entrevistas será apresentado de forma agrupada por tema.

4.1.A Empresa

A Fábrica de Startups é uma aceleradora que desenvolve inovação para empresas através de *startups*. Criada em Portugal, e presente também na China, a Fábrica de Startups, que opera no Brasil desde 2017, utiliza metodologias próprias para garantir o desenvolvimento das *startups* aceleradas. (FÁBRICA DE STARTUPS, 2021).

A aceleradora desenvolve cultura empreendedora, através de atividades e eventos como palestras, *demo days* e *workshops* focados no desenvolvimento de mentalidade empreendedora; programas de inovação aberta com o objetivo de criar e desenvolver soluções inovadoras, garantindo o alinhamento da inovação entre as *startups* e as empresas parceiras; além de desenvolver o *branding* da *startup* e da corporação, ativando as marcas no ecossistema empreendedor, visando torná-las mais próximas de empreendedores e outras *startups*.

Atualmente, possui 21 colaboradores e atua em um espaço de 3.000 metros quadrados na zona portuária do Rio de Janeiro.

Os programas oferecidos pela Fábrica de Startups estão divididos em dois: Ideação, com duração de seis dias; e Aceleração, com duração de, em média, 20 semanas. O primeiro objetiva idealizar uma solução para um problema definido por uma corporação, e conta com a participação apenas de pessoas físicas. A aceleração é o período em que as *startups* utilizam dos serviços oferecidos pela Fábrica, e que serão abordados neste capítulo.

Apesar de possuir um modelo de negócio voltado a atender as necessidades de inovação de corporações, através de *startups*, a Fábrica de Startups mantém

relacionamento com outros atores, como universidades, outros empreendedores e fundos de investimentos.

Segundo o site institucional da Fábrica de Startups (2021), o contato com Universidades possibilita que haja uma troca de experiência e aprendizado, criando um ambiente de pesquisa constante; empreendedores buscam a Fábrica pois desejam estar presentes em um ambiente onde a mudança é uma certeza, assim como a constante evolução; e os fundos de investimentos, uma vez que estão sempre em busca de oportunidades, participando, inclusive, do *demo day*, evento em que as *startups* se apresentam para potenciais investidores.

Como citado por Cohen (2013 *apud* Abreu e Campos, 2016), as aceleradoras, em sua maioria, possuem o modelo de negócio voltado a receber participações acionárias nas *startups*, mas esse modelo também pode ser sem fins lucrativos. O segundo destes é o que mais se aproxima do utilizado pela Fábrica de Startups. Ao ajudar no desenvolvimento das *startups* presentes em seu ambiente, a aceleradora em questão está, conseqüentemente, agregando valor aos seus verdadeiros clientes: As corporações, que a contratam buscando aproximação com *startups*, visando realizar inovação aberta.

Em números, a Fábrica de Startups registrou as seguintes métricas desde que iniciou suas operações no Brasil, em 2017:

Tabela 6: Indicadores da Fábrica de Startups

Métricas	2017 – Presente Momento
Ideias Criadas	Mais de 680
Startups Geradas	83
Pessoas Envolvidas	698
Corporações Transformadas	12

Fonte: Fábrica de Startups (2021)

4.2 Descrição e Análise dos resultados

Na sequência, serão apresentadas informações para possibilitar uma melhor compreensão sobre os entrevistados, além da descrição e análise dos resultados considerando o problema de pesquisa que motivou o estudo. Os resultados serão apresentados por assunto, condensando as informações fornecidas pelos entrevistados.

4.2.1. Características dos Entrevistados

O estudo contou com a participação de quatro empreendedores que possuem *startups* residentes, aceleradas ou que já foram aceleradas pela Fábrica de Startups, além da participação de um representante da aceleradora, totalizando 5 entrevistados. Para que se compreenda as características dos entrevistados, a Tabela 7 traz suas principais informações.

Tabela 7: Características dos Entrevistados

Nome	Idade	Gênero	Empresa	Formação
Lucas Gusmão	23	Masculino	Fábrica de Startups	Graduando em Administração
Lucas Luz	27	Masculino	Trampo	Engenheiro Civil
Henrique Araujo	40	Masculino	Send Knowledge	Gestão Empresarial e TI
Eduardo Tarouco	40	Masculino	Exploit Capital	Graduação Incompleta em Engenharia de Dados
Priscila Calegato	41	Feminino	Nobox	Administradora de Empresas

Fonte: Próprio Autor (2021)

É interessante observar, dentre os empreendedores, uma maior concentração na faixa etária próxima aos 40 anos. Considerando as formações, pode-se perceber uma certa diversidade de cursos. Os cinco entrevistados possuem idades entre 23 e 41 anos, sendo quatro homens e uma mulher. Com relação às *startups*, os entrevistados são fundadores e CEOs de suas respectivas *startups* e possuem diferentes formações. Apenas um destes não concluiu o Ensino Superior.

Lucas Gusmão, graduando em Administração, iniciou sua jornada na Fábrica de Startups em 2018, quando ingressou como estagiário de operações. Logo após, foi efetivado como Facilitador de Inovação, onde ficou por 2 anos, até transitar para a área comercial.

Além do entendimento das características de cada um dos entrevistados, fez-se necessário coletar informações sobre as *startups* em que atuam, como estágio em que estão atualmente, solução desenvolvida, tempo de existência, como ingressaram na Fábrica de Startups, relação com a aceleradora e tempo de presença na mesma. Tais informações estão presentes na Tabela 8.

Tabela 8: Características das *Startups*

Startup	Estágio Atual	Solução Desenvolvida	Tempo de Existência	Como Ingressaram na Fábrica	Relação com a Fábrica	Tempo de Fábrica
Trampo	Operação	Marketplace de serviços de pintura	3 anos	Processo Seletivo	Residentes	1 mês (Atual)
Send Knowledge	Operação	Implementação de <i>Machine Learning</i> em bancos	1 ano	Criada durante o programa de Inovação Aberta do Banco BOCOM BBM	Acelerados	4 meses em 2020
Exploit Capital	Ideação	Torna mais acessível o acesso de empresas ao <i>Big Data</i>	1 ano	Criada durante o programa de Inovação Aberta do Banco BOCOM BBM	Acelerados	4 meses em 2020
Nobox	Tração	<i>Martech</i> que torna acessível a inteligência de marketing para pequenas empresas	2 anos	Processo Seletivo	Acelerados	4 meses (Atual)

Fonte: Próprio Autor (2021)

Os distintos perfis, tanto das *startups* quanto dos empreendedores em si, demonstram a diversidade presente na Fábrica de Startups, fator fundamental para a geração de um ambiente de inovação. (CHESBROUGH, 2006).

É interessante perceber que, com quatro *startups* participantes, foi possível ter acesso a três estágios de negócio diferentes: duas estão no estágio de operação, uma no de ideação e uma tração. Uma das *startups* é residente na Fábrica, ou seja, está instalada no ambiente físico, mas não está sendo acelerada de fato, e as outras três realmente possuem vínculo de aceleradas; duas realizaram o processo seletivo convencional e outras duas foram criadas durante um mesmo programa de inovação aberta, patrocinado pelo banco BOCOM BBM tendo sido escolhidas para participar da aceleração na Fábrica de Startups.

4.2.2. Serviços Oferecidos Pela Aceleradora

Segundo Fishback *et al* (2007 *apud* Silva *et al* 2018), as aceleradoras oferecem espaço físico, além de serviços de gestão e formação das mesmas. Após a pesquisa de campo, foi possível concluir que a Fábrica de Startups possibilita que as *startups* residentes e aceleradas tenham contato com corporações; acesso a mentoria, capital intelectual, *networking* e serviços de *branding*; estruturação do negócio através de apoio na área financeira, comercial e afins; possibilidade de contato com potenciais investidores; além dos altos índices de contratos fechados com corporações, mesmo após o encerramento do período de aceleração.

A realidade da Fábrica de Startups vai de encontro às afirmações trazidas por Pauwels *et al* (2016, *apud* Silva *et al* 2018), ao dizer que as aceleradoras possibilitam que as *startups* recebam tutoria, oportunidade de rede e de financiamento.

Pelo lado das corporações, o contato com a Fábrica de Startups, com o objetivo de realizar inovação aberta com *startups*, representa a busca por soluções inovadoras para seus problemas e acesso a mentalidade empreendedora. (SOMMER *et al*, 2017 *apud* YOSHIYASSU *et al* 2020). Ao ser perguntado sobre os principais motivos que levam as corporações a buscarem uma aproximação com a Fábrica de Startups, Lucas Gusmão afirmou que a busca por soluções inovadoras para problemas específicos e complexos, além do que ele chamou de “cultura de *startup*”, são os principais fatores.

Para as corporações, a Fábrica de Startups oferece a possibilidade de realização do programa de Ideação. A Ideação é um programa de 6 dias, com o objetivo de juntar grupos de pessoas a fim de solucionar um problema específico, enfrentado pela corporação. Ao final destes 6 dias, as melhores soluções são escolhidas e muitas *startups* acabam sendo criadas e aceleradas, como foi o caso de duas entrevistadas: Exploit Capital e Send Knowledge. A busca por conhecimentos específicos, flexibilidade e rapidez são fatores que levam as corporações a realizarem programas de Ideação no ambiente da Fábrica de Startups. (WEIBLEN e CHESBROUGH, 2015 *apud* YOSHIYASSU *et al* 2020).

A Fábrica de Startups oferece programas de aceleração com duração média de 20 semanas, havendo programas em grupo, entre as *startups*, com o objetivo de gerar parcerias. Seu modelo de negócios não busca participação acionária, sendo apenas uma plataforma de inovação, com o objetivo de gerar inovação aberta entre corporações e *startups*. As corporações em questão são suas principais clientes e fontes de receita. Ao intermediar as relações, a Fábrica de Startups possui o objetivo de gerar 3 pilares fundamentais para o desenvolvimento

da inovação nas corporações: Cultura Empreendedora, Programas de Inovação e *Branding*. As *startups* que pretenderem fazer parte da Fábrica devem participar de uma seleção, onde apresentam seus *pitchs* com soluções desenvolvidas. Com isso, a Fábrica seleciona as mais viáveis, em estágios entre ideação e operação, e com maior potencial de inovação.

Cohen (2013, *apud* Abreu e Campos, 2016) afirmou que as aceleradoras possuem programas de duração média de 3 meses, com presença de programas de grupo, modelo de negócios voltado a investimentos – com possibilidade de ser sem fins lucrativos – e seleção competitiva entre *startups* em estágio inicial.

Segundo Abreu e Campo (2016), as aceleradoras selecionam uma média de 7 *startups* por ciclo de seleção. Entretanto, a Fábrica de Startups seleciona cerca de 15 *startups* em conjunto para serem aceleradas e percorrerem todo o caminho de metodologia e estruturação, durante 20 semanas. Destas, aproximadamente 10 são *startups* já existentes, e o restante é composto por *startups* criadas durante programas de ideação, valorizando o ambiente de inovação aberta gerado com as corporações.

4.2.3. Ambiente de Inovação

Com o objetivo de proporcionar um ambiente de inovação, que gere o máximo de interação possível entre as *startups* e corporações, a Fábrica de Startups promove colaboração, inovação e performance. Os mais de 3.000 metros quadrados de espaço físico buscam juntar todas as *startups* residentes e aceleradas com o objetivo de encontrar soluções que causem impactos tanto no mercado quanto na sociedade. Para que isso seja possível, as melhores *startups* são selecionadas para estarem presentes em seu ambiente, juntando capital intelectual e *expertise*. Além disso, a Fábrica de Startups promove, constantemente, eventos presenciais – que se tornaram remotos com a pandemia – que vão muito além da ideação e buscam soluções de inovação para comunidades carentes e meio ambiente.

Dessa forma, a Fábrica de Startups busca ser protagonista na geração de inovação, desenvolvendo tanto seu potencial de negócios quanto as questões sociais e econômicas. Esse pensamento possibilita criar um ambiente colaborativo e empreendedor, que gera crescimento mútuo e troca de experiências. (REGMI *et al*, 2015 *apud* SILVA, 2018).

A área de operações da Fábrica é a grande responsável por inovação, e está em constante contato com as *startups* e corporações presentes em seu

ambiente, proporcionando apoio quando necessário. Com isso, torna-se possível aproximar estes dois elementos, explorando seus conhecimentos, gerando inovação aberta e às auxiliando na criação de oportunidades. (MOSCHNER *et al*, 2019 *apud* YOSHIYASSU *et al*, 2020).

Ao serem perguntados sobre os principais motivos que os levaram a buscar fazer parte da Fábrica de Startups, as *startups* e seus empreendedores forneceram as seguintes respostas, presentes na Tabela 9:

Tabela 9: Motivos Que Levaram a Buscar os Programas da Fábrica

Startup	Motivos
Trampo	Consideram um espaço de conexão e acesso a pessoas legais, com muito estímulo de inovação, oferecendo ambiente e contatos interessantes.
Send Knowledge	Aproximação do mercado de <i>startups</i> , busca por <i>networking</i> , e estar a parte dos movimentos de inovação ligados ao mercado de <i>fintechs</i> .
Exploit Capital	<i>Networking</i> , rede de contatos, acesso a corporações e ambiente de inovação.
Nobox	Busca por presença em um <i>hub</i> de inovação, com pessoas e <i>startups</i> no mesmo ritmo, dando mais visibilidade e alinhamento com o propósito da <i>startup</i> .

Fonte: Próprio Autor (2021)

As respostas obtidas durante as entrevistas deixam clara a valorização, dada pelas *startups*, da presença de um ambiente de inovação constante, onde encontram pessoas e outras *startups* com alinhamento de objetivos e expectativas. (LACERDA, 2015). Além do mais, a Fábrica é mais efetiva que as corporações no relacionamento com as *startups*, o que a torna uma facilitadora do contato entre estas, uma vez que já foi construída com o objetivo de ser, acima de tudo, uma *startup*.

Durante a pesquisa de campo, os empreendedores das *startups* entrevistadas foram questionados com relação à percepção da contribuição do ambiente e eventos, oferecidos e desenvolvidos pela Fábrica de Startups, para a promoção de inovação. Foram obtidas as seguintes respostas, expressas na Tabela 10:

Tabela 10: Contribuição do Ambiente e Eventos da Fábrica de Startups Para a Promoção de Inovação

Startup	Respondente	Resposta Obtida
Trampo	Lucas Luz	“O ambiente e a estrutura são, de fato, muito bons e dão muita vontade de trabalhar. O contato com empresas e <i>startups</i> , possibilitando absorver conhecimentos rapidamente, através da troca de experiências, contribui muito para a promoção de inovação.”
Send Knowledge	Henrique Araujo	<p>“Contribuição incrível. Recentemente, fui contatado pela Fábrica para participar como mentor em outro programa de aceleração. Embora não tenha podido aceitar o convite no dia, entendo que seria uma grande oportunidade de estudar e praticar certos conceitos.</p> <p>As comunidades mantidas também são um bom ponto de contato e troca de experiências com o ecossistema carioca de <i>startups</i> (e brasileiro, em geral).</p> <p>A Fábrica continua promovendo eventos e outras acelerações que poderão servir para nós como porta de entrada em novas empresas.”</p>
Exploit Capital	Eduardo Tarouco	“Estão fomentando a criação de novas <i>startups</i> e parcerias constantemente, com os programas que são realizados. Principalmente por ser uma aceleradora com o perfil diferente das demais, uma vez que não envolve participação acionária e investimento financeiro. Assim, o interesse acaba sendo atender o cliente (a corporação que entra em contato), logo, quanto mais <i>startups</i> nascerem e se desenvolverem dentro da Fábrica, melhor para eles, o que os torna muito eficientes ao apoiá-las.”
Nobox	Priscila Calegari	“É um espaço que respira inovação e nos ensina a pensar como uma <i>startup</i> . Os eventos possibilitam aprender questões técnicas fundamentais.”

Fonte: Próprio Autor (2021)

Todos os entrevistados demonstraram satisfação com o ambiente e os eventos promovidos pela Fábrica. Segundo eles, a Fábrica cumpre muito bem seu papel ao posicionar-se como um *hub* de inovação, promovendo-a das mais diversas formas possíveis, o que a torna cada vez mais importante para o ecossistema e para as corporações que buscam inovação aberta e aproximação com *startups* com o objetivo de não apenas desenvolver novas soluções, mas também sobreviver em meio a um ambiente onde há necessidade de crescimento e inovação contínuos.

4.2.4. Integração e Formação de Parcerias

Com o desenvolvimento de estratégias voltadas à criação de parcerias com *startups*, por parte das corporações contemporâneas, com o objetivo de desenvolver mentalidade empreendedora e capacidade de inovar, a Fábrica de Startups se tornou um importante pilar de integração.

Um exemplo desse papel da Fábrica de Startups é a construção de um “*hub* de energia”, como citado por Lucas Gusmão, uma vez que grandes corporações do setor estão presentes no ambiente da Fábrica. Por conta disso, a maior parcela das *startups* que já participaram dos programas oferecidos são *startups* que atuam no setor de óleo e gás.

Basicamente, segundo Lucas Gusmão, para que as parcerias sejam firmadas, as corporações buscam a Fábrica de Startups, expõem suas necessidades e problemas a serem solucionados, e a Fábrica realiza, em parceria com esta, uma seleção dentre as *startups* aceleradas e residentes para encontrar a mais apta a realizar a parceria de inovação aberta. Para isso, procura-se entender quais possuem mais maturidade e modelos inovadores, quais soluções criadas pelas *startups* já foram utilizadas por outras empresas, além de entender quais possuem mais alinhamento com cada corporação. A Fábrica de Startups, então, realiza uma pré-seleção e a apresenta à diretoria da empresa contratante para decidirem a mais adequada.

Muitas vezes, a fim de encontrar novas corporações parceiras e expandir seu portfólio, a Fábrica de Startups entra em contato com empresas e apresenta *cases* estruturados com resultados alcançados e soluções desenvolvidas. Dessa maneira, não fica dependente apenas das corporações que venham a buscá-la por conta própria.

Após a seleção da *startup* que realizará o processo de inovação aberta com a organização, os parceiros passam a trabalhar em conjunto, mas sempre com o acompanhamento da Fábrica, servindo como um intermediador entre as partes, participando, inclusive, de negociações de possíveis contratos após aceleração. Ao ser questionado sobre a continuação das parcerias após o programa de aceleração, Lucas Gusmão informou que ainda estão sendo estruturados os indicadores de conversão, mas garantiu que, na maioria das vezes, as parcerias costumam seguir.

Outra questão importante nesse processo, que fecha o ciclo de aceleração das *startups*, é o denominado *Demo Day*. Segundo Lacerda (2015), o *Demo Day* representa a apresentação das *startups* para potenciais investidores, com o

objetivo de receberem aportes financeiros. Na Fábrica de Startups, entretanto, o *Demo Day* vai muito além disso. Esse evento representa o dia final, em que as *startups* aceleradas apresentam seu desenvolvimento e avanços durante o período de aceleração, além de, se for o caso, apresentarem a solução de inovação aberta desenvolvida para uma corporação parceira, somada a um encontro com a diretoria desta corporação. Nesse dia, investimentos, aquisições e contratos de serviço acabam ocorrendo, principalmente com a empresa parceira – apesar de não haver acordo de exclusividade.

A existência desses investimentos demonstra que as corporações aceitaram o papel fundamental das *startups* para a inovação. (CHESBROUGH, 2006).

Sobre parcerias de inovação aberta criadas por intermédio da Fábrica, as quatro *startups* entrevistadas responderam que criaram novas parcerias. As informações sobre essas parcerias, e tipos de inovação desenvolvida (OCDE, 2005), estão presentes na Tabela 11.

Tabela 11: Parcerias de Inovação Aberta Criadas na Fábrica de Startups

Startup	Criaram Parcerias?	Com Quem?	Como Funcionam?	Tipo de Inovação Desenvolvida
Trampo	Sim	Empresas de tintas e ferramentas.	Colaboração através de marketing, <i>marketplace</i> e canal de vendas	Inovação de Marketing e de Produto
Send Knowledge	Sim	BOCOM BBM	Realizaram inovação para a área de Agilidade Organizacional do banco e firmaram contrato para seguir com a parceria após aceleração.	Inovação Organizacional
Exploit Capital	Sim	BOCOM BBM	Após os 4 meses de aceleração, firmaram um contrato com o banco, que o tornou cliente da Exploit. Estão desenvolvendo um CRM, construído com <i>Big Data</i> e <i>Analytics</i> , para o BOCOM.	Inovação de Processo
Nobox	Sim	Norsul	O contato com a Norsul é para realizar um projeto de inovação aberta em marketing.	Inovação de Marketing

Fonte: Próprio Autor (2021)

Com o entendimento do funcionamento das parcerias de inovação aberta, as *startups* foram perguntadas quanto à importância da Fábrica de Startups no processo. Lucas Luz, CEO da Trampo, informou que considera muito importante, uma vez que ter uma instituição como a Fábrica promovendo a inovação aberta cria espaço, inspira e movimenta o ecossistema de inovação. Com isso, segundo ele, a Fábrica ajuda a proporcionar um ambiente próspero à inovação, ajudando através de conselhos, experiências, mentoria e apoio operacional. Para Henrique Araujo, CEO da Send Knowledge, a Fábrica realizou um papel muito importante, uma vez que a *startup* surgiu durante um programa de inovação aberta da Fábrica em parceria com o BOCOM BBM. Eduardo Tarouco, CEO da Exploit Capital, afirmou que a Fábrica de Startups é uma porta de entrada para colocar a *startup* no mercado e em contato com empresas maiores, exercendo ainda um papel de validação, visto que passou por um processo difícil, concorrido, e mesmo assim, chegou no final. Dessa forma, Eduardo concluiu que a Exploit Capital irá informar futuros clientes que, além de trabalharem com um grande banco – no caso, o BOCOM BBM -, também passaram pelo processo da aceleradora. Por fim, Priscila Calegari, CEO da Nobox, informou que a Fábrica possui um papel fundamental, uma vez que proporciona geração de *networking*, conhecimento de pessoas e aproximação com clientes. Com isso, construíram uma rede de relacionamentos que pôde ser potencializada graças à atuação da Fábrica de Startups.

Todos os entrevistados ainda afirmaram que a aceleradora esteve presente nas parcerias através de conselhos pontuais e indicação de contatos, facilitando a relação entre as partes, e acompanhando-as mesmo após o fim do programa de aceleração.

Nos relacionamentos criados com as empresas parceiras, foram encontrados diversos obstáculos por parte das *startups* entrevistadas, como choques culturais, falta de agilidade, lentidão e pouca autonomia. Entretanto, a Fábrica de Startups se mostrou uma facilitadora dessas relações. Antes que as corporações sejam conectadas às *startups*, a Fábrica os informa como abordá-las, fazendo com que estas selecionem colaboradores que possuam perfis mais alinhados com as *startups* e com o ambiente da aceleradora, minimizando questões culturais e facilitando a geração de inovação aberta. Além disso, dois dos entrevistados informaram que a Fábrica de Startups intermediou quando encontraram atrasos de prazos, por parte dos parceiros.

Após a realização das entrevistas e a análise detalhada dos dados coletados, é possível perceber com clareza o papel e a importância da Fábrica de Startups na integração e geração de parcerias de inovação aberta entre empresas

e *startups*. Dessa forma, fica mais evidente a importância de gerenciar a inovação, no mundo contemporâneo, onde a única certeza é a constante mudança. (CHESBROUGH, 2006).

5. Conclusões e Recomendações Para Novos Estudos

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar o papel da aceleradora Fábrica de Startups no processo de inovação aberta entre *startups* e corporações. Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo, com foco na Fábrica de Startups, por meio da realização de entrevistas com quatro empreendedores que possuem suas *startups* aceleradas, residentes, ou que já tenham sido aceleradas pela Fábrica. Além disso, um representante da aceleradora também foi entrevistado.

A partir do estudo realizado, pode-se concluir que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível entender o papel da Fábrica de Startups na geração de inovação aberta entre *startups* e corporações, compreendendo as estratégias e serviços oferecidos pela aceleradora, bem como a percepção e as experiências das *startups* que possuem vínculo com a mesma. Tais dados são apresentados, resumidamente, pela Tabela 12.

Tabela 12: Resumo das Iniciativas de Inovação Aberta da Fábrica de Startups

Iniciativas de Inovação Aberta	Impactos nas Corporações	Percepção das <i>Startups</i> Entrevistadas
Conexões e Contatos Estratégicos	Aproximação de <i>startups</i> que às auxiliem nos processos de inovação, mentalidade empreendedora e tecnologia.	Possibilidade de fechar contratos, receber investimentos, inovar e escalar seus negócios.
Geração de Soluções para Problemas Complexos das Empresas	Permite a utilização de <i>startups</i> como meio de desenvolver soluções tecnológicas e inovadoras para seus problemas.	Desenvolvimento de modelo de negócios e tecnologias, experiências corporativas e captação de clientes.
Estímulos de Inovação no Espaço Físico	Colaboradores são selecionados pelas organizações para acompanhar e manter contato direto com as <i>startups</i> durante o processo de inovação aberta	Possibilidade de troca de experiências com organizações e outras <i>startups</i> , gerando, inclusive, parcerias entre mais de uma <i>startup</i> no desenvolvimento de soluções para organizações.
Ideação	O programa de seis dias permite que a organização junte dezenas de pessoas trabalhando integralmente no desenvolvimento de soluções para seus problemas	Muitas <i>startups</i> surgem durante o programa de ideação e são aceleradas pela Fábrica de Startups, como no caso de duas entrevistadas.

Fonte: Próprio Autor (2021)

De acordo com o resumo apresentado na Tabela 12, é possível entender, dentre os serviços oferecidos pela Fábrica de Startups, como ocorrem as principais iniciativas de inovação aberta.

As conexões e contatos estratégicos gerados por intermédio da Fábrica de Startups possibilitam que as corporações se aproximem de *startups* com o objetivo de obter auxílio na geração de ideias inovadoras, novas tecnologias e mentalidade empreendedora. De acordo com os estudos e entrevistas realizadas, os sócios das *startups* percebem que essas conexões os possibilitam escalar seus negócios através de apoio corporativo, com contratos de serviço, desenvolvimento de inovação e possibilidade de investimentos.

A geração de soluções para problemas complexos das empresas, desenvolvidas na Fábrica, impacta as corporações uma vez que permite utilizar do poder de inovar das *startups* para alcançar resultados que não foram possíveis por conta própria. Pelo lado das *startups*, a possibilidade de desenvolver seu modelo de negócios e tecnologias, enquanto trabalham em conjunto com a corporação e, conseqüentemente, captam clientes, é o que mais agrada.

Com a realização do estudo, foi possível concluir que o espaço físico da Fábrica de Startups é propício à geração de inovação aberta. Ao firmar parceria com uma *startup*, a aceleradora auxilia a corporação para que o contato seja o mais eficiente possível. Para que isso ocorra, a corporação deve selecionar, dentre seus colaboradores, aqueles que estejam mais alinhados com a mentalidade das *startups* e que irão tirar maior proveito do ambiente de inovação criado pela aceleradora. Essa presença no ambiente físico permite, portanto, que as *startups* absorvam experiências de mercado da empresa maior. Além do mais, por estarem inseridas em um ambiente colaborativo, muitas *startups* criam parcerias entre si que, por consequência, permitem gerar maior impacto para as corporações.

O programa de ideação, oferecido pela Fábrica de Startups, torna-se um pilar no desenvolvimento de inovação aberta, uma vez que permite que as organizações tenham contato com dezenas de pessoas, trabalhando em grupos, no desenvolvimento de soluções e ideias inovadoras. Durante os seis dias do programa, muitas *startups* são criadas e logo fecham contratos com as empresas, tendo, inclusive, a possibilidade de serem aceleradas pela Fábrica de Startups.

Dessa forma, após a análise, foi possível perceber a importância da Fábrica de Startups para a geração e desenvolvimento de inovação aberta entre *startups* e corporações, bem como para o ecossistema de inovação como um todo.

Com a realização do estudo, e a percepção do impacto gerado pela aceleradora Fábrica de Startups, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos, com base em outras aceleradoras, além da realização de entrevistas com empreendedores, *startups*, e corporações que façam parte do ecossistema em questão. Sugere-se, também, que se identifique a percepção de representantes de grandes corporações sobre o papel da Fábrica de Startups e demais aceleradoras, além das próprias *startups*, para a geração da inovação aberta. Desta maneira, será possível agregar para o desenvolvimento da inovação aberta e entender o impacto destas outras aceleradoras para o ecossistema de inovação.

6. Referências Bibliográficas

100 Open Startups. **Top 100 Open Corps.** s.l., 2021. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ranking/rankings-corps.html>>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

100 Open Startups. **Top 100 Open Startups.** s.l., 2021. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ranking/rankings-startups.html>>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

ABREU, P. R. M.; CAMPOS, N. M. **O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil.** São Paulo: CreateSpace, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS; ACCENTURE. **O Momento da Startup Brasileira e o Futuro do Ecossistema de Inovação.** S.l., 2018. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Radiografia_v26.pdf>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

ALBERTI, F. G.; GIUSTI, J. D.; PAPA, F.; PIZZURNO, E. Competitiveness Policies for Medical Tourismclusters: Government Initiatives in Thailand. **International Journal of Economic Policy in Emerging Economies**, v. 7, n.3, p. 281-309, 2014.

ALBERTI, F. G.; PIZZURNO, E. Oops, I did it again! Knowledge Leaks in Open Innovation Networks With Start-ups. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n.1, p. 50-79, 2017.

ALVARENGA, D.; GERBELLI, L. G.; MARTINS, R. **Como a pandemia 'bagunçou a economia em 2020'.** G1, s.l., 12 dez. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/12/12/como-a-pandemia-baguncou-a-economia-brasileira-em-2020.ghtml>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2019.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do Empreendedor.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2012.

CAMACHO, M. C. **Da Curiosidade ao Crescimento Sustentável: as 4 fases de uma startup.** Pantanal Encubadora Mista de Empresas, s.l., 27 fev. 2020.

Disponível em: < <https://pime.ufms.br/as-4-fases-de-uma-startup/>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

CARRILO, A. F. **Fases de Uma Startup: Saiba Tudo Sobre Cada Etapa.** Abstartups, s.l., 11 jul. 2019. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

_____. **O Que Significa Unicórnio no Mundo das Startups!** Abstartups, s.l., 26 jun. 2019. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-significa-unicornio/>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation.** Boston: Harvard Business Review Press, 2006.

CORVELLO, V; CARLSSON, S; Open Innovation, **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n.4, p. 408-411, 2011.

RUZ, E. P. **Mapeamento mostra que Brasil tem 363 incubadoras e 57 aceleradoras.** Agência Brasil, Florianópolis, 12 ago. 2019. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-08/mapeamento-mostra-que-brasil-tem-363-incubadoras-e-57-aceleradoras#:~:text=O%20Brasil%20tem%20tamb%C3%A9m%20segundo,da%20vida%20financeiro%20e%20varejo.>>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DISTRITO. **Matchmaking:** quando se conectar com startups pode dar errado. S.l., 2019. Disponível em: <<https://distrito.me/matchmaking-conexao-startups/#:~:text=Matchmaking%20%C3%A9%20o%20ato%20de,os%20problemas%20da%20grande%20companhia.>>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

FÁBRICA DE STARTUPS. **Quem Somos.** Rio de Janeiro, s.d. Disponível em: <<https://www.fabricadestartups.com.br/>>. Acesso em: 05 de maio de 2021.

Forbes. **Nubank levanta recursos para operação no México, Plaid, Cora, Hotmart & Muito Mais.** S. l., 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/04/nubank-levanta-recursos-para-operacao-no-mexico-plaid-cora-hotmart-muito-mais/>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação.** São Paulo, 2020.

Inova360. **Hotmart Se Torna o Segundo Unicórnio Brasileiro de 2021.** S.l., 2021. Disponível em: <<https://programainova360.com.br/hotmart-se-torna-o-segundo-unicornio-brasileiro-de-2021/>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

LACERDA, F. B. F. **Motivações e Benefícios da Criação de Aceleradoras Corporativas: Um Estudo de Caso de Empresas Brasileiras.** Rio de Janeiro,

2015. 74 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

LAZZAROTTI, V.; MANZINI, R.; PELLEGRINI, L; PIZZURNO, E. Open Innovation in the Automotive Industry: What and How? Evidence From a Multiple Case Study, **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 9, n.1, p. 37-56, 2013.

MACIEL, J. R.; BECKER, J. B.; GOMES, R. A.; TEIXEIRA, C. S. A Interação Entre Grandes Empresas e Startups: Desafios da Inovação Aberta. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 7, n.11, p. 1-9, 2018.

MALKIN, D.; SIRILLI, G.; DEFFAYS, D. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. **OCDE**. Oslos: OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005.

MATTIAZZI, D. **Número de startups no Brasil aumentou 20 vezes nos últimos oito anos; 11 já são unicórnios**. G1, s.l., 15 jan. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/globonews/noticia/2020/01/15/numero-de-startups-no-brasil-aumentou-20-vezes-nos-ultimos-oito-anos-11-ja-sao-unicornios.ghtml>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

MCGRATH, R. G.; TSAI, M. H.; VENKATARAMAN, S.; MACMILLAN, I. C. Innovation, Competitive advantage and Rent: A Model and Test. **Management Science**, v. 42, n.3, p. 389-403, 1996.

RAMOS, R. **Definições de Inovação**. InfoEscola, s.l., s.d. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao_/definicoes-de-inovacao/>. Acesso em: 07 de abril de 2021.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2011.

RONDANI, B; Levy, R.; COLONNA, C. **Panorama da Open Innovation & Startups no Brasil I 2016-2020**. 100 Open Startups, s.l., s.d. Disponível em: <<https://www.openstartups.net/site/ranking/insights-2020.html#titulo-1>>. Acesso em: 14 de abril de 2021.

SEBRAE. **Conheça mais sobre o programa de aceleração InovAtiva Brasil** s.l., 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-mais-sobre-o-programa-de-aceleracao-inovativa-brasil,59dbf6ff1d8c2710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

SEBRAE. **O que é uma Startup?** s.l., 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Um%20grupo%20de%20pessoas%20iniciando,em%20condi%C3%A7%C3%B5es%20de%20extrema%20incerteza>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

SILVA, A. L. S.; CRUZ, A. B.; MENDONÇA, V. M.; SANTOS, P. R.; GOMES, I. M. A.; PAIXÃO, A. E. Mecanismos de Geração de Empreendimentos: As Aceleradoras de *Start-ups* no Brasil. **Revista Geintec**, v. 8, n.1, p.4187-4199, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

WEST, J.; SALTER, A.; VANHAVERBEK, W.; CHESBROUGH, H. Open Innovation: The Next Decade, **Research Policy**, v. 43 n.5, p. 805-811, 2014.

YOSHIYASSU, M. K.; CAJUELA, A. R.; AFFONSO, B. T.; GALINA, S. V. R. Parceria Entre Grandes Empresas e *Startups* Que Participam de Aceleradoras Corporativas: Benefícios e Desvantagens Para as *Startups*. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n.3, p. 20-33, 2020.

ZAMBRANA, L. **Quais São as Comunidades de Startups no Brasil?** Abstartups, s.l., 01 jan. 2019. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/quais-sao-as-comunidades-de-startups-no-brasil/#:~:text=147%20startups%20citadas%20na%20imprensa,289%20curadores%20envolvidos>>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista com Representante da Fábrica de Startups

- 1- Se apresentar. Tempo de atuação na Fábrica, idade, formação, área de atuação na Fábrica.
- 2- Explicar o modelo de negócio da Fábrica de Startups.
- 3- Há, no modelo de negócio da Fábrica, o objetivo de obter participação acionária nessas *startups*?
- 4- O que a Fábrica oferece às *startups* aceleradas?
- 5- Como são feitas as seleções de *startups* que serão aceleradas?
- 6- Qual estágio das *startups* mais interessa à Fábrica?
- 7- Quanto tempo duram os programas de aceleração da Fábrica de Startups?
- 8- Qual é a proporção dos setores de atuação das *startups* que já passaram pela Fábrica?
- 9- Existem interações em grupo, para que as *startups* trabalhem em projetos e realizem parcerias em conjunto?
- 10- O que as empresas mais procuram ao entrarem em contato com a Fábrica, buscando fazer parcerias de inovação aberta? Ex: Mentalidade empreendedora, soluções inovadoras para seus problemas, conhecimentos específicos, flexibilidade e rapidez em se adaptarem a mudanças, etc.
- 11- Como as empresas abordam a Fábrica e expõe suas necessidades?
- 12- Ao serem contactados pelas empresas que buscam inovação, como funciona o processo de seleção das *startups*?
- 13- As empresas participam do processo de seleção das *startups* que irão ajudá-las, ou a Fábrica faz a seleção por conta própria?
- 14- Após firmarem a parceria, qual é o papel da Fábrica?
- 15- Ao terminar a aceleração, as parcerias de inovação aberta costumam seguir?
- 16- Explicar como funciona o *Demo Day*.
- 17- Os investimentos realizados no *Demo Day* costumam ser de empresas que já possuem parcerias com a *startup*, ou outros investidores também se interessam?
- 18- Qual o papel da Fábrica na geração de inovação?
- 19- Existe uma área ou setor na Fábrica responsável pela inovação?
- 20- Como o ambiente físico da Fábrica visa a proporcionar inovação?

Apêndice 2 – Roteiro de Entrevista com Empreendedores

- 1- Pedir para se apresentar (idade, escolaridade, histórico como empreendedor, cargo na *startup*).
- 2- Pedir para falar sobre a *startup* (tempo de existência, tamanho, estágio – ideiação, operação, tração, *scale-up* -, setor, como foi criada, solução desenvolvida).
- 3- Relação com a Fábrica de Startups e tempo de parceria.
- 4- Como e por que decidiram entrar para a Fábrica?
- 5- Já possuíam relações de inovação aberta com empresas antes de entrarem para a Fábrica?
- 6- Criaram relações de inovação aberta com empresa durante o programa de aceleração?
- 7- Se sim, com quais empresas?
- 8- Como funcionam essas parcerias?
- 9- Em qual desses tipos de inovação a relação com a empresa se enquadra: Inovação de Produto (introdução de melhoria nas características de um produto); Inovação de Processo (introdução de novos métodos de produção ou distribuição); Inovação de Marketing (mudança na concepção, posicionamento e promoção de produtos); Inovação Organizacional (mudança nas práticas de negócios) (OCDE, 2005).
- 10- Quão importante considera o papel da Fábrica de Startups na geração de parcerias com empresas?
- 11- A Fábrica interfere nas relações de inovação aberta após a parceria com a empresa ser firmada?
- 12- Dos itens a seguir, quais despertam maior interesse ao realizar parcerias com empresas: Recursos, canais comerciais, *networking*, capacidade produtiva e estrutura financeira.
- 13- Quão importante você julga ser a relação com a empresa que possui parceria, para o desenvolvimento da *startup*?
- 14- E com a Fábrica?
- 15- O quanto você acredita que estão agregando para as empresas que se relacionam?
- 16- Você identifica alguma dificuldade/obstáculos nesses relacionamentos? (Ex: cultura organizacional, pouca autonomia, etc) Se sim, quais?
- 17- A Fábrica facilita de alguma forma essa relação, com o objetivo de tornar a parceria mais eficiente?
- 18- Como o ambiente e os eventos da Fábrica contribuem para a promoção de inovação?