

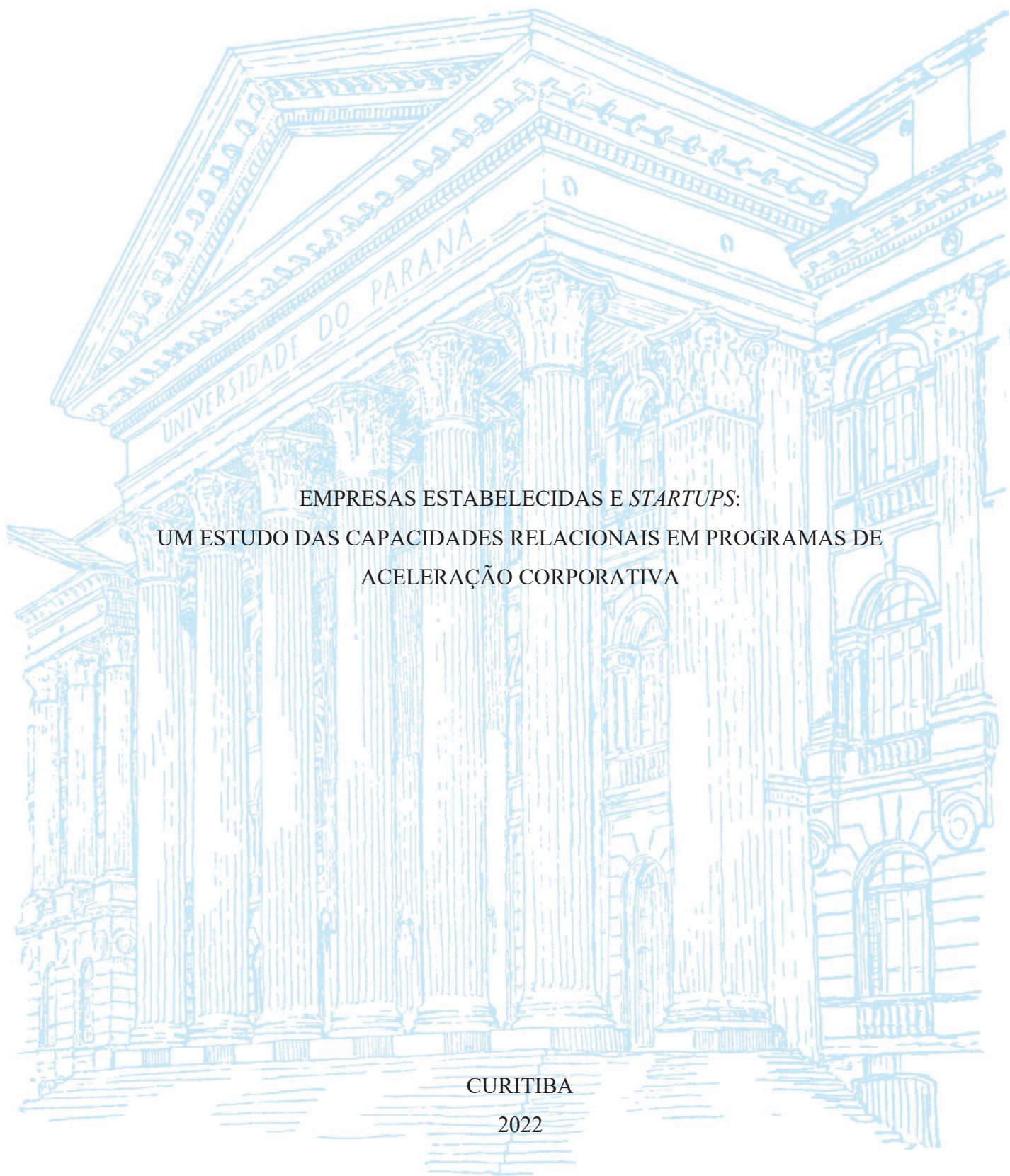
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANA DINIZ DA SILVEIRA YAZBEK

EMPRESAS ESTABELECIDAS E *STARTUPS*:
UM ESTUDO DAS CAPACIDADES RELACIONAIS EM PROGRAMAS DE
ACELERAÇÃO CORPORATIVA

CURITIBA

2022



JULIANA DINIZ DA SILVEIRA YAZBEK

EMPRESAS ESTABELECIDAS E *STARTUPS*:
UM ESTUDO DAS CAPACIDADES RELACIONAIS EM PROGRAMAS DE
ACELERAÇÃO CORPORATIVA

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Fernanda Salvador Alves.

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Yazbek, Juliana Diniz da Silveira

Empresas estabelecidas e *startups* : um estudo das capacidades relacionais em programas de aceleração corporativa / Juliana Diniz da Silveira Yazbek. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Salvador Alves.

1. Programa de aceleração do crescimento. 2. Cooperação - Empresa. 3. Capacidades relacionais. 4. Empreendedorismo. I. Alves, Fernanda Salvador. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **JULIANA DINIZ DA SILVEIRA YAZBEK** intitulada: **EMPRESAS ESTABELECIDAS E STARTUPS: UM ESTUDO DAS CAPACIDADES RELACIONAIS EM PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA**, sob orientação da Profa. Dra. FERNANDA SALVADOR ALVES, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 03 de Março de 2022.

Assinatura Eletrônica

24/03/2022 15:27:07.0

FERNANDA SALVADOR ALVES

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

24/03/2022 15:30:59.0

CLEBER CARVALHO DE CASTRO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS)

Assinatura Eletrônica

24/03/2022 16:05:46.0

ANDRÉA PAULA SEGATTO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Ao meu marido Cristiano e à minha filha Laura,
que acompanharam diariamente o desenvolvimento dessa pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Jocelia e Osvaldo, por me ensinarem o valor da educação, incentivando-me na busca do conhecimento e por continuarem sendo meu porto seguro, me apoiando e me ajudando sempre que preciso.

Ao meu marido Cristiano, por seu amor e companheirismo, por vibrar com minhas conquistas, por se interessar pelas minhas leituras, por contribuir sempre que possível e por me ajudar em todos os outros aspectos da vida, possibilitando a realização do mestrado.

À Laurinha, minha filha, que mesmo querendo brincar entendia minha ausência e falta de tempo.

Aos meus irmãos pelo amor incondicional. À Tati, por todo carinho e incentivo de quem já passou por um mestrado. Ao Thiago, que mesmo de longe, continua tão presente em minha vida.

Aos meus sogros Mara e Gil por todo apoio de sempre, principalmente em tempos de pandemia.

À professora Fernanda Alves, pela confiança em mim depositada e por todo seu conhecimento, disponibilidade, paciência e orientação. Obrigada pelos inúmeros ensinamentos e por me guiar nessa desafiadora jornada, me encorajando e me mantendo nos trilhos.

Aos professores Cleber Carvalho de Castro, Andréa Segatto e Márcia May pelas valiosas contribuições apresentadas na banca de qualificação.

A todos os professores do PPGADM/UFPR e ao professor Heitor Kato da PUCPR, por compartilharem seus conhecimentos com tanta maestria, instigando-me na busca pelo saber. Um agradecimento especial às professoras Bárbara Galleli e Natália Rese pelo amor e dedicação à docência.

Aos colegas mestrandos por toda a caminhada que percorremos nesses dois últimos anos, com muitas leituras, aulas online e troca de conhecimento. Certamente, saímos transformados e fortalecidos. Um agradecimento especial à Raquel, presente que o mestrado me deu, pela parceria, carinho, apoio mútuo e amizade durante esse período.

Aos que já passaram pelo mestrado do PPGADM/UFPR, em especial a Júlia Mitsue, Daniel Valotto e Giovanna Colin pela calorosa acolhida.

Aos queridos amigos Patrícia e Cleyton, por todo incentivo e pelos diversos encontros com nossas crianças que contribuíram para finais de semanas mais leves e alegres durante esses últimos anos. Da mesma forma, agradeço aos novos amigos do Edifício Torri di Montalcino, por tornarem o ano de 2021 tão animado, deixando essa jornada mais suave.

À Debora, por sua amizade, por sempre me colocar para cima e pelos empréstimos dos livros que tanto me ajudaram.

Ao Dr. Gilberto, por se interessar, por me ouvir e por acreditar nas minhas competências, me dando estímulo para estudar e querer aplicar os conhecimentos teóricos à prática do mercado.

A todos os entrevistados que aceitaram participar dessa pesquisa, cedendo gentilmente seu tempo e compartilhando suas experiências. Sem vocês essa pesquisa não teria sido possível.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos.

Por fim, a todos aqueles que acreditam na ciência e na educação pública e de qualidade e que lutam por um acesso mais democrático ao ensino e ao conhecimento.

A mais importante de todas as obras é o exemplo da própria vida.
(Helena Blavatsky)

RESUMO

Programas de aceleração corporativa (PACs) estão em ascensão no mundo todo e representam uma nova forma das empresas estabelecidas tornarem-se mais inovadoras por meio do relacionamento com *startups*. A natureza complementar desses dois atores sugere que ambos podem se beneficiar dessa parceria. Contudo, há muitos desafios em conciliar a forma de trabalho das empresas estabelecidas à das *startups*, sendo que o desenvolvimento de capacidades relacionais (CRs) pode contribuir para um relacionamento mais frutífero entre esses atores. Sendo assim, este estudo investigou como as capacidades relacionais das empresas estabelecidas influenciam os programas de aceleração corporativa com *startups*. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro grandes empresas proprietárias de programas dessa natureza e quatro *startups* aceleradas por elas. Junto a isso, os regulamentos dos programas foram analisados para triangular as informações, trazendo respostas aos questionamentos dessa pesquisa. Os resultados mostraram que para se atingir os resultados esperados com os PACs é necessário comprometimento, vontade de realização de ambos os lados – *startups* e empresas estabelecidas – e CRs entre os envolvidos. Ademais, as evidências indicam que os PACs diferem de uma relação tradicional de cliente-fornecedor. A ideia é que ambos, *startup* e corporação dediquem recursos e competências durante um tempo pré-determinado com o intuito de desenvolver soluções e viabilizar negócios em conjunto. Desta forma, buscam-se oportunidades e ganhos mútuos com soluções pensadas, elaboradas e construídas de forma cooperativa. Os resultados ainda sugerem que a existência das CRs durante os PACs potencializa benefícios como aprendizado, mudança cultural, geração de negócios, apoio nas operações das *startups* e ampliação da capacidade de inovação, por meio do desenvolvimento de recursos idiossincráticos. Além da influência das CRs nos PACs, percebe-se que os PACs também são facilitadores do desenvolvimento e aprimoramento das CRs, pois permitem que as empresas estabelecidas aprendam cada vez mais a se relacionar com as *startups* e vice-versa. Como contribuição teórica, este estudo abre novas oportunidades de pesquisa para o recente fenômeno da aceleração corporativa ao utilizar a lente das capacidades relacionais para analisar aspectos da cooperação nos programas em questão. Além disso, também contribui na prática para que gestores corporativos e empreendedores das *startups* ampliem a consciência de quais habilidades precisam desenvolver ou aprimorar para melhorar a cooperação e superar os desafios existentes em tais programas.

Palavras-chave: Programa de aceleração corporativa; Cooperação *startup*-empresa; Capacidades relacionais; Empreendedorismo Corporativo; Ecossistema de inovação.

ABSTRACT

Corporate Acceleration Programs (CAPs) are on the rise around the world and represent a new way for established companies to become more innovative through their relationship with startups. The complementary nature of these two actors suggests that both can benefit from this partnership. However, there are many challenges in reconciling the way of work of established companies with that of startups, and the development of relational skills (RCs) can contribute to a more fruitful relationship between these actors. Therefore, this study investigated how the relational capabilities of established companies influence corporate acceleration programs with startups. As a research strategy, case study was used, through semi-structured interviews with four large companies that own such programs and four startups accelerated by them. In addition, the program regulations were analyzed to triangulate the information, providing answers to the questions of this research. The results showed that in order to achieve the expected results with the CAPs it is necessary commitment, will to achieve on both sides – startups and established companies – and RCs among those involved. Furthermore, evidence indicates that CAPs differ from a traditional customer-supplier relationship. The idea is that both startup and corporation dedicate resources and capabilities for a predetermined time in order to develop solutions and enable business together. In this way, opportunities and mutual gains are sought with solutions thought out, elaborated and built in a cooperative manner. The results also suggest that the existence of RCs during CAPs enhances benefits such as learning, cultural change, business generation, support in startup operations and expansion of innovation capacity, through the development of idiosyncratic resources. In addition to the influence of RCs on CAPs, it is clear that CAPs are also facilitators in the development and improvement of RCs, as they allow established companies to increasingly learn to relate to startups and vice versa. As a theoretical contribution, this study opens new research opportunities for the recent phenomenon of corporate acceleration by using the lens of relational capabilities to analyze aspects of cooperation in the programs in question. In addition, it also contributes in practice for corporate managers and entrepreneurs of startups to broaden their awareness of what capabilities they need to develop or enhance in order to improve cooperation and overcome existing challenges in such programs.

Keywords: Corporate Acceleration Program; Startup-company cooperation; Relational capabilities; Corporate Entrepreneurship; Innovation ecosystem.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - NATUREZA DA ACELERAÇÃO CORPORATIVA	27
FIGURA 2 - ENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS ESTABELECIDAS COM ACELERAÇÃO CORPORATIVA.....	32
FIGURA 3 - MODELO DE SCHILKE E GOERZEN.....	51
FIGURA 4 - REORGANIZAÇÃO DO CONSTRUCTO ‘CAPACIDADE RELACIONAL’	53
FIGURA 5 - MODELO DE ALVES.....	53
FIGURA 6 - DESENHO DA PESQUISA	61
FIGURA 7 - QUANTIDADE DE CITAÇÕES DOS COMPONENTES AGRUPADAS POR DIMENSÕES	132
FIGURA 8 - CONEXÕES ENTRE COMPONENTES DAS DIMENSÕES DE COORDENAÇÃO E DE COADAPTAÇÃO <i>VERSUS</i> DIMENSÕES DE CONHECIMENTO, CULTURAL E TECNOLÓGICA.....	133
FIGURA 9 - CONEXÕES ENTRE COMPONENTES DAS DIMENSÕES DE COADAPTAÇÃO, CULTURAL E TECNOLÓGICA <i>VERSUS</i> DIMENSÕES DE COORDENAÇÃO E DE CONHECIMENTO	134
FIGURA 10 - COMPONENTES CONFIANÇA, RELAÇÕES ESTREITAS, COMUNICAÇÃO, OBTENÇÃO DE CONHECIMENTO.....	135
FIGURA 11 - COMPONENTES COMUNICAÇÃO, AÇÕES FORMALIZADAS, BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO.....	136
FIGURA 12 - COMPONENTES INTEGRAÇÃO E SINERGIA, INOVAÇÕES COLABORATIVAS, ALTERAÇÃO E SOLUÇÕES.....	138
FIGURA 13 - COMPONENTES INTEGRAÇÃO E SINERGIA, INOVAÇÕES COLABORATIVAS, ALTERAÇÃO E SOLUÇÕES, VALORES E CULTURA COMUM	138
FIGURA 14 - COMPONENTES OBTENÇÃO DE CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIAS ANTERIORES, AVALIAÇÃO	140
FIGURA 15 - COMPONENTES OBTENÇÃO DE CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIAS ANTERIORES, AVALIAÇÃO, BENEFÍCIOS DA COORDENAÇÃO.....	140
FIGURA 16 - INTEGRAÇÃO E SINERGIA, OBTENÇÃO DE CONHECIMENTO, TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	141
FIGURA 17 - REDE DOS COMPONENTES DAS CRS NO CONTEXTO DOS PACS	141
FIGURA 18 - INFLUÊNCIA DAS CRS NOS BENEFÍCIOS DOS PACS	146

FIGURA 19 - ARTIGOS DE PAC POR ANO	162
FIGURA 20 - ARTIGOS DE CR E STARTUP-EMPRESA POR ANO.....	165

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- COMPARAÇÃO ENTRE ACELERADORAS DE <i>STARTUPS</i> E ACELERADORAS CORPORATIVA	28
QUADRO 2 - PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DOS PACS	36
QUADRO 3 - DESAFIOS DOS PACS.....	38
QUADRO 4 - ASPECTOS IMPORTANTES NO ESTABELECIMENTO DOS PACS.....	41
QUADRO 5 - BENEFÍCIOS DE DESENVOLVER CRS.....	46
QUADRO 6 - DESAFIOS E RISCOS ENVOLVENDO PARCERIAS ASSIMÉTRICAS	47
QUADRO 7 - MODELO DE MCGRATH	49
QUADRO 8 - EXPLICAÇÃO DOS COMPONENTES DO MODELO DE ALVES.....	55
QUADRO 9 - DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	64
QUADRO 10 - SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS ..	70
QUADRO 11 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO	72
QUADRO 12 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DO PAC-1..	74
QUADRO 13 - COMPONENTES DAS CRS NO PAC-1.....	82
QUADRO 14 - BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PAC-1	85
QUADRO 15 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DO PAC-2..	86
QUADRO 16 - COMPONENTES DAS CRS NO PAC-2.....	96
QUADRO 17 - BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PAC-2	99
QUADRO 18 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DO PAC-3	101
QUADRO 19 - COMPONENTES DAS CRS NO PAC- 3.....	110
QUADRO 20 - BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PAC-3	114
QUADRO 21 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DO PAC-4	115
QUADRO 22 - COMPONENTES DAS CRS NO PAC-4.....	123
QUADRO 23 - BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PAC-4	127
QUADRO 24 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E OBJETIVOS DOS PACS.....	128
QUADRO 25 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS PACS.....	130
QUADRO 26 - BENEFÍCIOS DOS PACS.....	142
QUADRO 27 - DESAFIOS DOS PACS.....	147
QUADRO 28 - AUTORES DE PAC COM MAIS PUBLICAÇÕES.....	162
QUADRO 29 - COMPILADO DOS ARTIGOS DE CR E PARCERIAS STARTUP- EMPRESA.....	166

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESULTADOS DAS BUSCAS NAS BASES	22
TABELA 2 - RESULTADOS COM NOVOS TERMOS	23
TABELA 3 - DETALHES DAS ENTREVISTAS.....	66
TABELA 4 - CÓDIGOS REFERENTES ÀS CATEGORIAS CRS E BENEFÍCIOS	68
TABELA 5 - CÓDIGOS REFERENTES A CARACTERIZAÇÃO DOS PACS, MOTIVAÇÕES E DESAFIOS	69
TABELA 6 - PASSOS DA BUSCA DO CONSTRUCTO PAC	161
TABELA 7 - PASSOS DA BUSCA DO CONSTRUCTO CR.....	163
TABELA 8 - PASSOS DA BUSCA COMBINANDO-SE OS TERMOS CR E STARTUP- EMPRESA.....	164

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CR – Capacidades relacionais

CV – *Corporate Venturing*

MVP – *Minimum viable product*

M&A – *Mergers and Acquisitions*

PAC – Programa de Aceleração Corporativa

PMEs – Pequenas e médias empresas

PoC – *Proof of concept*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.2 JUSTIFICATIVA	20
1.3 PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES NA ÁREA	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA.....	25
2.1 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS.....	25
2.2 TIPOLOGIA	29
2.3 BENEFÍCIOS	34
2.4 DESAFIOS	37
2.5 ASPECTOS IMPORTANTES NO ESTABELECIMENTO DOS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA.....	39
3 CAPACIDADES RELACIONAIS.....	42
3.1 CONCEITUAÇÃO.....	42
3.2 BENEFÍCIOS DAS CAPACIDADES RELACIONAIS E DESAFIOS DAS PARCERIAS ASSIMÉTRICAS	43
3.3 MODELOS DE CAPACIDADES RELACIONAIS	48
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
4.1 PROBLEMA DE PESQUISA	57
4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE	57
4.3 DESENHO DA PESQUISA.....	60
4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
4.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	62
4.5.1 Critérios de seleção dos casos	63
4.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	66
4.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	67
4.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE	70
4.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	71
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	73
5.1 PAC-1: INDÚSTRIA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	73
5.1.1 Motivações, antecedentes e características do Programa	73
5.1.2 Capacidades relacionais.....	75

5.1.3 Benefícios e desafios	83
5.2 PAC-2: PRESTADORA DE SERVIÇOS FINANCEIRO	85
5.2.1 Motivações, antecedentes e características do Programa	85
5.2.2 Capacidades relacionais.....	87
5.2.3 Benefícios e Desafios	97
5.3 PAC 3: INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	100
5.3.1 Motivações, antecedentes e características do Programa	100
5.3.2 Capacidades Relacionais	101
5.3.3 Benefícios e Desafios	111
5.4 CASO 4: SEGURADORA	114
5.4.1 Antecedentes e características dos Programas.....	114
5.4.2 Capacidades Relacionais	116
5.4.3 Benefícios e desafios	124
6 ANÁLISE CRUZADA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	128
6.1 MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DOS PROGRAMAS ...	128
6.2 CAPACIDADES RELACIONAIS.....	131
6.3 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DOS PACS.....	142
6.3.1 Benefícios	142
6.3.2 Desafios	147
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
7.1 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	152
7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	153
REFERÊNCIAS.....	155
APÊNDICE I – DETALHAMENTO DAS BUSCAS NAS BASES DE DADOS.....	161
APÊNDICE II – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	174
APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA	176
APÊNDICE IV – CARTA DE APRESENTAÇÃO	179
APÊNDICE V – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	180

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de intensa concorrência global e rápido avanço tecnológico, as empresas são forçadas a adotar estratégias não tradicionais para se manterem competitivas no mercado (SINGH; CHARAN; CHATTOPADHYAY, 2020) e vencer a crescente pressão para desenvolver inovações disruptivas em produtos e serviços (JACKSON; RICHTER, 2017). Schumpeter (1984) já mostrava a importância da inovação para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, argumentando que a introdução de novos produtos, processos, tecnologias alteram os hábitos de consumo, destruindo regras e estabelecendo novas, em um processo de ‘destruição criativa’. Esse processo ao mesmo tempo que impulsiona inovações, novas formas de consumo e de empreendedorismo, também é capaz de abalar a ordem econômica vigente, ameaçando empresas já existentes (SCHUMPETER, 1984).

Sabe-se ainda que muitas das capacidades e dos conhecimentos necessários para gerar inovações e crescimento residem fora das empresas e, portanto, as redes de colaboração são fundamentais na corrida pela inovação (CHESBROUGH, 2003; DYER; SINGH; HESTERLY, 2018; LECHNER; DOWLING, 2003; PARIDA et al., 2017). Com base nesses pressupostos, uma estratégia que vem ganhando destaque entre as grandes empresas estabelecidas para se tornarem mais inovadoras é o envolvimento ativo com *startups* por meio dos Programas de Aceleração Corporativa (JACKSON; RICHTER, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

As *startups* são um importante motor de crescimento para a economia mundial, criam novos empregos, trazem produtos e serviços inovadores para o mercado e desenvolvem novas tecnologias (MICHELINO et al., 2017). Além disso, são elas as principais responsáveis por introduzir inovações disruptivas capazes de abalar indústrias inteiras (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Exemplos disso incluem Uber, revolucionando a indústria de transporte, Airbnb, fazendo o mesmo na indústria hoteleira e Tesla, na indústria automotiva (KUPP; MARVAL; BORCHERS, 2017).

Apesar de inovadoras, as *startups* carecem de recursos e legitimidade no início e precisam acessar recursos de outras empresas para sobreviver e escalar (KNOBEN; BAKKER, 2019; ZAREMBA; BODE; WAGNER, 2017). Com base nisso, a lógica central desses Programas de Aceleração Corporativa é atrair, apoiar e catalisar um grupo de *startups*, que geralmente necessitam de recursos, com o intuito de se beneficiar do potencial inovador desses empreendimentos (KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016). É uma maneira de ver as *startups* não apenas como agentes de ruptura, mas como motores de inovação para as grandes corporações (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

O potencial desses programas é ressaltado por pesquisadores (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015) e decorre do fato de empresas estabelecidas e *startups* serem organizações muito diferentes entre si; de tal forma que uma complementa a outra (KOHLE, 2016). A *startup* tem agilidade organizacional, disposição para assumir riscos, e aspirações de crescimento rápido; a corporação tem recursos, escala, poder, conhecimento e experiência de um modelo de negócios já comprovado e em funcionamento (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Portanto, um programa eficaz de aceleração corporativa deve trazer benefícios mútuos (KOHLE, 2016) e relações significativas e geradoras de valor com as *startups* (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018).

Porém, embora essa forma emergente de colaboração seja atraente e esteja crescendo em popularidade, a maioria dos programas de aceleração corporativa, de acordo com Hutter, Gfrerer e Lindner (2020), não consegue fornecer os resultados desejados. Ademais, apesar dos benefícios advindos da colaboração entre *startups* e empresas, há também desafios já relatados na literatura decorrentes dessa relação, dentre eles: configuração assimétrica entre os parceiros em termos de poder, recursos, estrutura (ALLMENDINGER; BERGER, 2020); além de expressivas diferenças culturais (JACKSON; RICHTER, 2017). Somado a isso, diversos autores (CONNOLLY; TURNER; POTOCKI, 2018; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018) argumentam que há poucos estudos abordando estratégias de como implementar e coordenar programas de aceleração corporativa de sucesso.

Nesse contexto, o desenvolvimento de capacidades relacionais torna-se relevante, visto que tais capacidades são consideradas por diversos autores (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2016; DAS; TENG, 1998; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017) um fator-chave de sucesso para o desenvolvimento de parcerias, além de fonte de vantagem competitiva (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

As capacidades relacionais se desenvolvem durante as cooperações interorganizacionais (ALVES, 2015) e já são amplamente estudadas no contexto tradicional de cooperações (como alianças estratégicas, *joint venture*, consórcios). Elas podem ser definidas como a "vontade e capacidade de parceria de uma empresa" (DYER; SINGH, 1998, p. 672) e envolvem, dentre outros fatores, a habilidade de escolher o parceiro certo (DONADA; NOGATCHEWSKY; PEZET, 2016) e de desenvolver competências técnicas e interpessoais para a gestão eficiente do processo de parceria como um todo (COSTA et al., 2018)

As organizações que desenvolvem capacidades relacionais conseguem manter relacionamentos mais próximos e duradouros com seus parceiros, combinando recursos para explorar e aproveitar novas oportunidades que se apresentam (MCGRATH, 2008). Além disso,

as capacidades relacionais facilitam a reconfiguração e renovação dos recursos da empresa (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018), acelerando a obtenção e transferência de novos conhecimentos, com consequências significativas para o crescimento e inovação da empresa (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Por isso, o desenvolvimento de capacidades relacionais só é possível a partir do estabelecimento de parcerias com foco em aprendizagem e obtenção de retornos futuros (COSTA et al., 2018).

Por fim, ressalta-se que as capacidades relacionais são habilidades estratégicas que emergem e se desenvolvem à medida que se aprende com a experiência interacional (MCGRATH et al., 2018). Por todo o exposto, essa pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: **como as capacidades relacionais das empresas estabelecidas influenciam os programas de aceleração corporativa com *startups*?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Como objetivo geral, pretende-se compreender a influência das capacidades relacionais das empresas estabelecidas nos programas de aceleração corporativa com *startups*.

Para isso, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Mapear motivações, antecedentes e objetivos das empresas estabelecidas para a criação dos PACs
- b) Delinear as características dos PACs
- c) Identificar as dimensões/componentes das CRs entre *startups* e empresas estabelecidas
- d) Identificar benefícios e desafios dos PACs
- e) Correlacionar os componentes das CRs entre si e aos benefícios decorrentes dos PACs

1.2 JUSTIFICATIVA

A inovação é igualmente importante para as empresas já estabelecidas, que precisam renovar a sua criação, configuração e entrega de valor, quanto para o empreendedor individual,

que assume riscos na tentativa de trazer algo novo para o mercado (TIDD; BESSANT, 2015). Sob esse aspecto, os programas de aceleração corporativa são de grande valia, pois podem promover tanto a inovação das grandes empresas, quanto um suporte valioso aos empreendedores de *startups* (KUPP; MARVAL; BORCHERS, 2017). Além disso, os programas também podem agregar valor a todo o ecossistema empresarial (BANC; MESSEGHEM, 2020; KOHLER, 2016), servindo como dispositivo para facilitar o relacionamento de clientes, *startups* e demais *stakeholders* em torno da empresa estabelecida, estimulando o desenvolvimento de um ecossistema (PAUWELS et al., 2016).

Contudo, devido ao recente surgimento do fenômeno dos programas de aceleração corporativa, a maioria das organizações ainda está experimentando maneiras de configurar e gerenciar suas iniciativas de aceleração (KOHLER, 2016) e, segundo Hutter, Gfrerer e Lindner (2020), grande parte dos programas não consegue fornecer os resultados desejados. Ademais, Gutmann et al. (2020) sugerem que as deficiências dos programas, que podem levar ao seu fracasso, estão relacionadas às exigências não atendidas das *startups*. Nesse ponto, o estudo das capacidades relacionais torna-se relevante, visto que de forma prática, pode auxiliar gestores e participantes dos programas a compreender a importância do desenvolvimento de tais capacidades para um maior êxito das iniciativas conjuntas, que possibilitem benefícios mútuos a ambos os lados da parceria.

Além disso, estudar possíveis influenciadores de sucesso dos programas de aceleração corporativa, como as capacidades relacionais, é benéfico à sociedade em decorrência do fomento à inovação, ao empreendedorismo e ao desenvolvimento socioeconômico. Isso, porque os programas de aceleração corporativa surgem como meio de apoiar tanto o empreendedorismo das *startups*, fornecendo novas oportunidades de negócios e acesso a recursos (KOHLER, 2016), quanto o empreendedorismo corporativo, que implica longevidade das grandes corporações (SHANKAR; SHEPHERD, 2018) e, conseqüentemente, desenvolvimento local, geração de riqueza e empregos.

Outro aspecto que justifica este estudo é o rápido crescimento e popularidade dos programas de aceleração corporativa no mundo todo (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020; KOHLER, 2016; SHANKAR; SHEPHERD, 2018), e a incipiência de estudos no meio acadêmico, conforme explicitado na próxima seção. No Brasil, por exemplo, grandes empresas já adotam esse tipo de estratégia. Dentre elas, Embraer, Porto Seguro, Bauducco, Banco do Brasil, Grupo Boticário, Suvinil, Danone (CAPELAS, 2021; LIGA VENTURE, 2021).

Ainda como justificativa teórica, este estudo atende ao chamado de autores por pesquisas futuras que explorem, por exemplo: a) mecanismos para resolução de barreiras que

ocorrem nos programas de aceleração corporativa decorrentes das diferenças existentes entre *startups* e empresas estabelecidas (JACKSON; RICHTER, 2017); b) caminhos que as empresas possam tomar para projetar e executar de forma mais assertiva esses programas; c) aspectos relacionados à aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento entre os atores (SHANKAR; SHEPHERD, 2018).

1.3 PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES NA ÁREA

A fim de investigar publicações anteriores acerca do tema em questão, foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, acessadas por meio do Portal da Capes, durante o mês de fevereiro de 2021. Inicialmente a busca foi individual para cada constructo e retratou, conforme exposto na TABELA 1, a incipiência de estudos de ‘Programa de Aceleração Corporativa’ no âmbito acadêmico, e a maturidade de ‘Capacidade Relacional’.

TABELA 1 - RESULTADOS DAS BUSCAS NAS BASES

Temas	Palavras-chave utilizadas	Web of science	Scopus
Capacidades relacionais	“Relational capa*” OR “relational dynamic capa*” OR “Relational competence” OR “Relational network” OR “Relationship management capa*” OR “Alliance competence” OR “Alliance capa*” OR “Alliance Management capa*” OR “Interaction capa*” OR “Dyadic capa*” OR “Interorganizational collab*” OR “Interfirm partnership competence” OR “Cooperative competence” OR “Collaborative capa*” OR “Collaborative abilit*” OR “Collaborative competenc*” OR “partnering capab*” OR “engagement capa*” OR “network capa*” OR “partner management”	5.810 artigos	7604 artigos
Programa de Aceleração Corporativa	“Corporate accelerator*” OR “Corporate Startup* Program*” OR “Corporate innovation program*” OR “Open innovation Program*” OR “Corporate outside-in” OR “Startup* Supplier Program*” OR “Corporate Incubat*” OR “Corporate Startup Engagement”	32 artigos	49 artigos
Capacidades relacionais AND Programa de Aceleração Corporativa		0	0

FONTE: elaborada pela autora (2022).

Para verificar a existência de estudos das capacidades relacionais em programas de aceleração corporativa, foi realizada uma busca combinando os dois constructos. Contudo, essa busca não retornou nenhum resultado, evidenciando-se assim uma oportunidade de pesquisa. Oportunidade reforçada por fatores mencionados anteriormente, dentre eles, (1) as

organizações ainda estão experimentando maneiras de configurar e gerenciar suas iniciativas de aceleração (KOHLER, 2016); (2) grande parte dos programas não consegue fornecer os resultados desejados (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020); (3) deficiências dos programas, que podem levar ao seu fracasso, estão relacionadas às exigências das *startups* não atendidas (GUTMANN et al., 2020).

Porém, considerando que os programas de aceleração corporativa são uma forma emergente de colaboração entre *startups* (ou novos empreendimentos) e empresas estabelecidas (WEIBLEN E CHESBROUGH, 2015), é relevante compreender estudos anteriores acerca das capacidades relacionais entre esses dois atores. Dessa forma, uma nova busca com ampliação dos termos de pesquisa para a parceria entre *startup*-empresa foi realizada, obtendo-se assim um total de 46 artigos (TABELA 2).

TABELA 2 - RESULTADOS COM NOVOS TERMOS

Temas	Palavras-chave utilizadas	Web of Science	Scopus
Parceria entre <i>startup</i> -empresa	start-up OR “ <i>startup</i> ” OR “start up” OR “entrepreneurial firm” OR “nascent entrepreneur” OR “new venture”) AND (corporation OR “corporate comp” OR “incumbent” OR “established company” OR “company” OR “established corporation” OR “established firm” OR “large partner” OR “firm”) AND (Engagement OR “Partnership” OR “cooperation” OR “collaboration” OR “Alliance” OR “Interfirm* interact” OR “Network” OR “Interconnected firm” OR “new venture partnering” OR “open innovation” OR “firms’ collaboration” OR “co-creation” OR “co creation”)	1740 artigos	272 artigos
Capacidades relacionais AND Parceria entre <i>startup</i> -empresa		44 artigos	2 artigos

FONTE: elaborada pela autora (2022).

Após análise dessas publicações, obteve-se um total de 35 artigos sendo que parte deles contribui para o desenvolvimento do referencial teórico do presente trabalho. O detalhamento das buscas, filtros utilizados e o compilado desses artigos é apresentado no APÊNDICE I. Diante do exposto, esse trabalho visa preencher a lacuna teórica de estudos que envolvam as capacidades relacionais em programas de aceleração corporativa com *startups*.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa dissertação está estruturada em sete capítulos. A introdução, primeiro capítulo, apresenta a contextualização, a questão problema, os objetivos de pesquisa, a justificativa para o estudo e um breve panorama das publicações na área.

O capítulo 2 consiste no referencial teórico de Programas de Aceleração Corporativa, no qual foram abordados conceitos, tipologias, desafios e aspectos importantes no estabelecimento dos programas. O capítulo 3 trata das Capacidades Relacionais, no qual se apresentam as bases teóricas e conceitos, benefícios e desenvolvimento dessas capacidades entre empresas estabelecidas e *startups*. Finaliza-se esse capítulo com a apresentação de modelos de capacidades relacionais identificados na literatura, com destaque para o de Alves (2015), escolhido para a presente pesquisa.

O capítulo 4 é destinado aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Especificam-se o problema de pesquisa, as perguntas norteadoras e as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise. Também são apresentados o desenho e delineamento da pesquisa, a estratégia adotada, os casos (PACs) selecionados para esse estudo e os critérios de escolha utilizados. Além disso, especificam-se as técnicas usadas para a coleta e análise dos dados. Na sequência, são tratados aspectos de validade e confiabilidade da pesquisa, finalizando com a matriz de amarração.

O capítulo 5 apresenta os resultados obtidos, descrevendo-se as descobertas em cada caso. Expõem-se as motivações, os antecedentes e as características dos PACs, assim como os componentes das CRs, os benefícios e os desafios da parceria entre *startups* e grandes empresas. O capítulo 6 traz uma análise cruzada entre PACs, bem como a discussão dos resultados.

O capítulo 7 apresenta as considerações finais, na qual se responde ao objetivo geral da pesquisa a partir dos achados empíricos e das análises de confronto teórico. Expõe-se ainda as contribuições da pesquisa, bem como suas limitações e sugestões de estudos futuros. Por fim, são listadas as referências e disponibilizados os apêndices.

2 PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA

Este capítulo apresenta conceitos, características e tipos de programas de aceleração corporativa, bem como os benefícios e desafios dessa parceria. Por fim, são destacados aspectos importantes no estabelecimento dos programas em questão.

2.1 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS

Aceleradoras de *startups*, também conhecidas como aceleradoras de sementes, de negócios ou apenas aceleradoras são um fenômeno recente, mas em rápido crescimento (COHEN et al., 2019; POLO GARCÍA-OCHOA, 2020). Elas são consideradas intermediárias de inovação que fornecem apoio às *startups* na construção e lançamento de seus empreendimentos (CRIŞAN et al., 2019; HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020).

Esse apoio ocorre por meio de programas, com duração fixa (geralmente de 3 a 6 meses), no qual são ofertadas mentorias, treinamentos e *networking* para turmas (ou coortes) de *startups*. A maioria dos programas termina com um evento de demonstração (chamado de “*Demo Day*”), onde as equipes participantes se apresentam para um grande público de investidores qualificados (COHEN et al., 2019; COHEN; HOCHBERG, 2014). Além disso, a maioria das aceleradoras oferece um pequeno investimento inicial para as *startups* em troca de participação acionária na empresa, que pode girar entre 5 e 7% (HOCHBERG, 2016).

A primeira aceleradora, Y-Combinator, surgiu em 2005, estabelecendo-se no Vale do Silício. Contou inicialmente com uma turma de oito *startups* que recebeu treinamento empresarial intensivo de três meses, culminando com uma apresentação final delas a investidores para receberem capital de risco. Os participantes mais bem-sucedidos do programa são Dropbox e Airbnb. Após isso, houve uma multiplicação de aceleradoras pelo mundo todo replicando esse modelo de sucesso (LEHMANN, 2013).

Devido ao apoio que oferecem às *startups*, aceleradoras são consideradas, por alguns autores, como uma nova geração de incubadoras (COHEN; HOCHBERG, 2014; JACKSON; RICHTER, 2017; PAUWELS et al., 2016; PRICE, 2004). A principal diferença das aceleradoras para as incubadoras tradicionais consiste na velocidade com a qual os novos negócios são impulsionados (QIN; WRIGHT; GAO, 2019). Isso porque as incubadoras são concebidas para abrigar os empreendimentos em fase inicial, protegendo-os do ambiente e proporcionando-lhes espaço protegido das forças do mercado para crescer. As aceleradoras, por

outro lado, são projetadas para acelerar as interações com o mercado, a fim de ajudar os empreendimentos em fase inicial a se adaptarem e aprenderem rapidamente (COHEN; HOCHBERG, 2014) com o objetivo de que cresçam ou falhem o quanto antes (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018). Além disso, incubadoras geralmente apoiam empreendimentos ou *startups* isoladas, enquanto os programas de aceleração ocorrem em turmas (ou coortes) de *startups*, que embora possam concorrer entre si, também podem criar laços fortes de colaboração (BANC; MESSEGHEN, 2020) e identificar sinergia para desenvolvimento de produtos complementares (GUTMANN; KANBACH; SELTMAN, 2019).

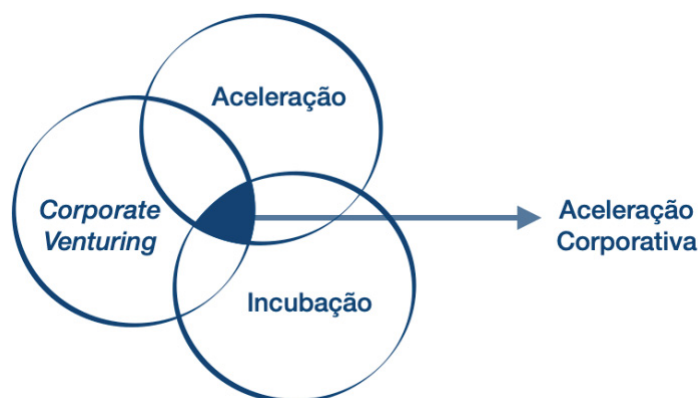
Inspiradas no sucesso das aceleradoras de *startups*, empresas estabelecidas¹ de diversos setores passaram a lançar seus próprios Programas de Aceleração Corporativas – PAC, para engajar-se com *startups* empreendedoras (KANBACH; STUBNER, 2016), criando um tipo de aceleradoras específicas para esse fim, as chamadas aceleradoras corporativas (HOCHBERG, 2016; KOHLER, 2016). Entre as primeiras empresas a lançar programas dessa natureza estão Citrix e Microsoft (EUA), ImmobilienScout (Alemanha) e Telefônica (Espanha) entre os anos 2010 e 2011 (HEINEMANN, 2015).

Por ser um assunto emergente, há vários entendimentos para o fenômeno da aceleração corporativa. Para Lehmann (2013) trata-se de um novo elemento da estratégia de inovação corporativa que traz características de *Corporate Venture* (CV)², de aceleração de *startups* e de incubação de empresas (FIGURA 1). Uma ressalva a esse estudo é que Lehman (2013) compreende o fenômeno da aceleração corporativa envolvendo apenas *startups* externas. Embora esse seja o entendimento dominante, estudos mais recentes, conforme apresentado no item 2.2, apresentam tipologias de PACs envolvendo aceleração de *startups* e de equipes internas (MOSCHNER et al., 2019), bem como de PACs apenas com equipes internas (HOCHBERG, 2016). Nesse último caso, portanto, o fenômeno seria classificado como uma forma de intraempreendedorismo.

¹ Empresas estabelecidas, incumbentes, corporações são utilizadas como sinônimos nesse trabalho e referem-se às empresas que, tradicionalmente, têm um conjunto superior de recursos, escala e modelos de negócios já consolidados (KUPP; MARVAL; BORCHERS, 2017).

² De acordo com a pesquisa lançada em 2018 pela Endeavor em parceria com a EY-Parthenon e a Cátedra Insper-Endeavor, *Corporate Venture* é a expressão utilizada para caracterizar qualquer esforço de uma corporação para criar novas iniciativas empreendedoras (*entrepreneurial ventures*), seja ele interno ou externo.

FIGURA 1 - NATUREZA DA ACELERAÇÃO CORPORATIVA



Fonte: traduzido de Lehmann (2013).

Para Shankar e Shepherd (2018), as aceleradoras corporativas são uma forma emergente de envolvimento com as *startups*, podendo ser consideradas uma nova forma de empreendedorismo corporativo, por meio do qual as empresas ganham ao absorver inovação ou ao obter acesso antecipado a empreendimentos potencialmente disruptivos. Banc e Messeghem (2020) consideram as aceleradoras corporativas microecossistemas empresariais que estimulam a dinâmica de inovação e do empreendedorismo dentro de um dado espaço em interação com o ecossistema empresarial.

Para Weiblen e Chesbrough (2015), trata-se uma nova forma de relacionamento entre empresas e *startups* com o objetivo de promover a inovação aberta de fora para dentro (*outside-in*³), proporcionando um aprendizado mútuo mais rápido e uma exploração mais completa para a corporação do que ela alcançaria se dependesse apenas de seus próprios recursos. Para Richter, Jackson e Schildhauer (2017), são dispositivos organizacionais projetados para reunir novos empreendimentos e *startups* inovadoras à experiência e ao financiamento de empresas estabelecidas.

O objetivo principal da empresa estabelecida com tais programas é abrir o seu processo de inovação e se beneficiar da capacidade inovadora das *startups* (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2017). Em troca, as *startups* recebem apoio para melhorar aspectos da sua operação (KOHLER, 2016; LEHMANN, 2013). Ressalta-se que sob o ponto de vista da empresa estabelecida há um predomínio por interesses estratégicos, como por exemplo, geração de novos produtos, resolução de um problema específico ou reconhecimento precoce das

³ No modelo *outside-in* (inovação de fora para dentro), a empresa tem por objetivo estimular e ampliar a criatividade empresarial. No modelo *inside-out* (inovação de dentro para fora) a empresa visa utilizar a agilidade da *startup* para levar suas próprias inovações para o mercado (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

ameaças e da concorrência (JACKSON; RICHTER, 2017). Como o retorno financeiro, na maioria dos casos, não é o objetivo principal, muitas empresas estabelecidas optam por parcerias não patrimoniais (KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016).

Quanto à estrutura, os programas de aceleração corporativa são projetados para ocorrer por um curto e determinado período, possibilitando que a empresa estabelecida se envolva com um maior número de *startups*, dentro de um escopo limitado e com uma abordagem padronizada. O resultado é um processo de governança mais flexível e menos burocrático que o ambiente corporativo tradicional (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Conforme o interesse corporativo, os programas podem ocorrer com *startups* em fase de arranque (de ideação), em fase intermediária (de protótipo) ou em fase mais madura, na qual já possuem negócios com clientes e geração de receitas (KANBACH; STUBNER, 2016). As *startups* também recebem mentorias e treinamentos, porém com membros da corporação, clientes e parceiros externos (HEINEMANN, 2015). O dia de demonstração (*Demo Day*) são geralmente internos para apresentação, por exemplo, de provas de conceito (SHANKAR; SHEPHERD, 2018), podendo ser substituído em determinados programas por dia de boas-vindas (*Welcome Day*) (GUTMANN et al., 2020). Pelo exposto, percebem-se as semelhanças e diferenças entre aceleradoras de *startups* e aceleradoras corporativas. O quadro 1 agrupa as principais características de ambas.

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO ENTRE ACELERADORAS DE *STARTUPS* E ACELERADORAS CORPORATIVA

	Aceleradoras de <i>Startups</i>	Aceleradoras Corporativas	Autores
Finalidade	Predominantemente financeira	Predominantemente estratégica	Heinemann (2015); Jackson e Richter (2017)
Estrutura de programa	Sim	Sim	Kohler (2016)
Duração fixa dos programas	Sim	Sim	Cohen et al. (2019); Kohler (2016)
Ingresso em coortes (turmas) de <i>startups</i>	Sim	Sim	Cohen e Hochberg (2014); Kohler (2016)
Mentoria e treinamentos intensivos	Com profissionais especializados	Com membros da corporação, clientes e parceiros externos	Lehmann (2013)
Financiamento	Geralmente sim	Geralmente não	Heinemann (2015)
Envolvimento com capital (<i>equity</i>)	Geralmente sim	Geralmente não	Heinemann (2015)
Dia de demonstração (<i>Demo Day</i>)	Externo, para apresentação aos investidores	Geralmente interno. Substituído, às vezes, por dia de boas-vindas (<i>Welcome Day</i>)	Gutmann et al., 2020; Heinemann (2015)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em resumo, existem várias abordagens para explicar e conceituar o fenômeno da aceleração corporativa. Para este trabalho entende-se este fenômeno como uma forma de colaboração entre empresa-*startups*, que ocorre por meio de programas executados por ou em nome de empresas estabelecidas, em busca de *startups* que atendam seus interesses de negócios. Para isso as empresas estabelecidas oferecem diferentes recursos (como mentoria, treinamentos, financiamento, *networking* e/ou estrutura de trabalho) e, em contrapartida, ampliam sua capacidade de inovação (HOCHBERG, 2016; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

2.2 TIPOLOGIA

Apesar das características comuns (como tempo fixo dos programas, ingresso em turmas ou coortes de *startups*, oferta de treinamento e mentoria), os programas de aceleração exibem diferenças entre si. Por isso, pesquisadores têm sugerido classificações com base no padrão de envolvimento da empresa estabelecida (LEHMANN, 2013; HOCHBERG, 2016; MOSCHNER *et al.*, 2019), na finalidade do programa (KANBACH; STUBNER, 2016, SHANKAR; SHEPHERD, 2018), e no local de hospedagem física de tais programas (KOHLER, 2016).

Dentro os autores pesquisados, Lehman (2013) foi o primeiro a identificar diferentes formas da empresa estabelecida se envolver com o fenômeno da aceleração, o que impacta diretamente a gestão dos programas. O autor identificou três formas: **Patrocinada**, **Joint-Venture** e **Embutida**.

Na aceleração **Patrocinada**, as empresas estabelecidas patrocinam programas de uma aceleradora privada, sem exercer controle de gestão, e obtêm acesso ao portfólio de empreendimento acelerados pelos programas. A **Joint venture** é a parceria de uma empresa estabelecida com uma aceleradora de negócios experiente. Isso fornece mais controle à empresa acerca do programa de aceleração que o modelo anterior, além de dar a possibilidade de se beneficiar tanto estratégica quanto financeiramente dos empreendimentos. Esse modelo reduz o custo da operação e o risco financeiro, os quais são divididos entre os parceiros. É necessário, contudo, avaliar as contribuições e benefícios das operações conjuntas. Na **Embutida**, a empresa mantém controle total dos programas e dos custos de execução. Esse modelo tem mais potencial para que as *startups* aproveitem e utilizem os ativos da corporação, já que ele ocorre dentro da empresa; mas é o que traz maior risco operacional devido ao papel abrangente da empresa incumbente (LEHMANN, 2013).

Hochberg (2016), por sua vez, expôs cinco maneiras diferentes das empresas estabelecidas participarem de atividades de aceleração com *startups*. As três primeiras seguem a mesma classificação proposta por Lehmann (2013), ou seja, no nível mais básico, a empresa estabelecida e seus executivos podem se juntar às aceleradoras privadas existentes, como mentores ou investidores (definido por ambos como aceleradora **Patrocinada**). Em um segundo modelo, "**Powered by**", a empresa estabelecida contrata uma aceleradora experiente para conduzir e gerenciar o programa para ela (definida como aceleradora *Joint Venture*, por Lehmann (2013)). Nesse modelo, a aceleradora externa fornece serviços como criação e gerenciamento de programas, recursos humanos, marketing e serviços administrativos, bem como espaço físico quando solicitado. Em um terceiro modelo, a empresa estabelecida cria e lidera sua própria **aceleradora interna** (definida como aceleradora embutida, por Lehmann (2013)).

Porém, além dessas três, Hochberg (2016) identificou duas novas possibilidades. O **consórcio**, em que diversas empresas se associam para criar uma aceleradora administrada em conjunto. E um quinto modelo que permanece **totalmente interno**, no qual as empresas aceleram suas próprias equipes internas de produtos e não *startups* externas (HOCHBERG, 2016).

Moschner et al. (2019), com base no trabalho de Hochberg (2016) e em pesquisa empírica realizada com 12 aceleradoras, relacionaram o envolvimento da empresa estabelecida com a finalidade e as características do programa. Os autores identificaram quatro tipos diferentes de aceleradoras corporativas. São elas: 1) **In House**, 2) **Híbrida**, 3) **Powered by** e 4) **Consórcio**.

A **In House** refere-se aos programas que as empresas criam e operam internamente como uma forma de inovação aberta. O objetivo é colaborar com *startups* para resolver problemas internos ou para identificar oportunidades de crescimento relacionadas às atividades comerciais atuais da empresa. Geralmente, há proximidade física dos programas com a empresa estabelecida para facilitar a comunicação regular e a colaboração entre as *startups* e empresa. Uma das suas vantagens é a flexibilidade que a empresa estabelecida tem no relacionamento com as *startups* e na gestão do programa, visto que a empresa estabelecida financia toda a operação sozinha. Contudo, os investimentos são maiores e há mais riscos, caso os programas falhem (MOSCHNER et al., 2019).

A aceleradora **Híbrida** combina as soluções das *startups* externas com projetos de inovação executadas por funcionários da empresa. Por isso, é classificada como uma forma de inovação aberta e intraempreendedorismo. As empresas estabelecidas que seguem essa

abordagem têm os mesmos objetivos das que utilizam o modelo **In House**, mas também desenvolvem e impulsionam ideias internas promissoras. A vantagem de tratar um projeto de inovação interna como uma *startup* é acelerar seu desenvolvimento. Além disso, essa abordagem híbrida permite que equipes internas e as *startups* (externas) interajam entre si e aprendam umas com as outras durante os programas de aceleração. Quanto à localização física, se a aceleração visa o aproveitamento dos recursos atuais (*exploitation*⁴), ela deve ser instalada dentro da sede da empresa, pois isso facilita a comunicação e a troca de informações com os funcionários da empresa. Para uma busca exploratória de novas ideias (*exploration*⁵), é mais adequado que o programa esteja em um local remoto, para demonstrar sua independência das atividades comerciais atuais (MOSCHNER et al., 2019).

A **Power by** trata-se de uma aceleradora independente que gerencia os programas em nome de uma única organização corporativa. É voltada para as empresas estabelecidas que pretendem investir nas *startups*. As empresas, portanto, utilizam esse modelo para avaliar *startups* em um estágio inicial, o que lhes permite tomar a decisão posterior de investimento de forma mais acertada e precoce do que seria possível com uma unidade de CV tradicional. Contudo, como muitas empresas não têm experiência na profissionalização das *startups*, elas usam essa abordagem para que as aceleradoras independentes ofereçam mentorias e assistência às *startups* (MOSCHNER et al., 2019).

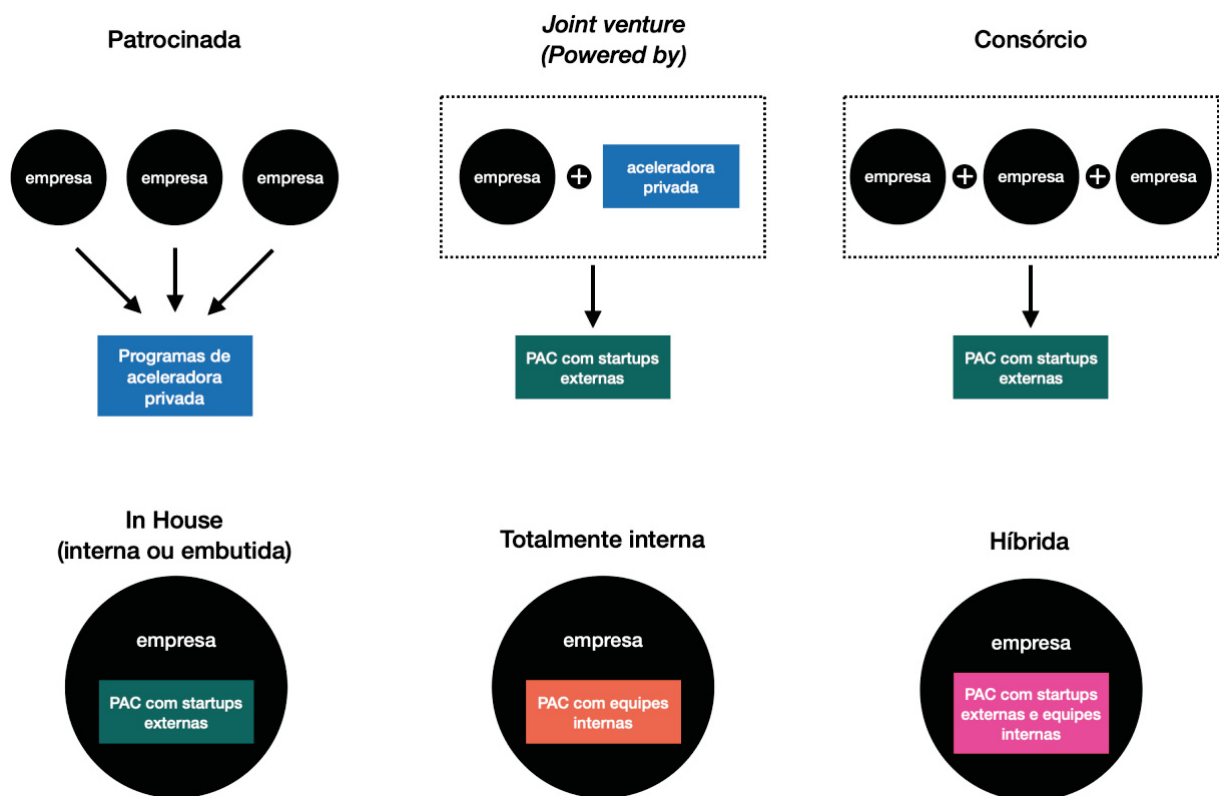
O **Consórcio** é uma aceleradora externa formada por diversas empresas estabelecidas que aproveitam seus serviços. É uma combinação do *In House* com o *Powered by*. A vantagem desse modelo em relação aos programas organizados internamente é que não envolve alto investimento em organização interna, estruturas, processos e equipe. A aceleradora organiza questões administrativas, jurídicas e as tarefas relacionadas às *startups*. Os funcionários corporativos podem visitar as instalações e trabalhar com as *startups* em projetos pilotos, mas são isentos de responsabilidades relacionadas às atividades profissionalizantes das *startups* (MOSCHNER et al., 2019). Diferente de Hochberg (2016), Moschner et al. (2019) não

^{4 5} *Exploitation* e *exploration* possuem a mesma tradução, ou seja, exploração. Contudo, os termos têm significados diferentes. Segundo March (1991), a essência do *exploitation* é o refinamento e a extensão das competências, tecnologias e paradigmas existentes. *Exploitation* implica em refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução. Já a essência do *exploration* é a experimentação com novas alternativas e inclui pesquisa, variação, riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação (MARCH, 1991).

identificaram, dentre as empresas pesquisadas, aceleradoras **totalmente internas**, na qual as empresas aceleraram suas próprias equipes internas de produtos.

Em resumo, as empresas estabelecidas que desejam investir na atividade de inovação por meio da aceleração corporativa devem avaliar se criam um programa de aceleração corporativa de forma independente ou se terceirizam as atividades para um parceiro externo. Como alternativa, ainda podem trabalhar com outras empresas para construir uma aceleradora compartilhada ou apenas patrocinar uma já existente. Ademais, também devem avaliar se a aceleração envolverá apenas *startups* externas, apenas equipes internas ou ambas (HOCHBERG, 2016; LEHMANN, 2013; MOSCHNER et al., 2019) (FIGURA 2).

FIGURA 2 - ENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS ESTABELECIDAS COM ACELERAÇÃO CORPORATIVA



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Lehmann (2013), Hochberg (2016) e Moschner et al. (2019).

Uma outra classificação foi proposta por Kanbach e Stubner (2016) como resultado de pesquisa empírica com 13 programas de aceleração corporativa. Essa classificação foi baseada nas finalidades primárias dos programas, que podem ser estratégicas, ou seja, relacionadas ao *core business* da empresa, ou financeiras. Como resultado foram propostos quatro diferentes

tipos de aceleradoras corporativas: **Posto de escuta**, **Investidor da cadeia de valor**, **Laboratório de Testes** e **Caçadores de Unicórnio**. As três primeiras têm foco estratégico, enquanto a última foco predominantemente financeiro (KANBACH; STUBNER, 2016).

O **Posto de escuta** tem por objetivo compreender as tendências e desenvolvimentos recentes nos respectivos mercados e iniciar relacionamentos. É utilizado geralmente para *startups* em fase inicial. O **Investidor da cadeia de valor** tem por objetivo identificar, desenvolver e integrar novos produtos e serviços na cadeia de valor da empresa estabelecida. Geralmente, é destinado para *startups* em fase mais madura, que já possuam um protótipo, produto ou serviço a ser apresentado (KANBACH; STUBNER, 2016).

O **Laboratório de Testes** tem por objetivo criar um ambiente protegido para testar ideias comerciais promissoras. É indicado para *startups* em fase inicial, sendo o único que também aceita equipes internas para acelerar. Por fim, o **Caçador de Unicórnio** tem por objetivo investir em *startups* promissoras, tornando-as mais valiosas a fim de ganhar um prêmio financeiro. As *startups* não precisam ter relação com o *core business* da empresa e podem estar em fases iniciais ou maduras. O Caçador de Unicórnio aplica o modelo de negócio das aceleradoras independentes dentro do contexto empresarial (KANBACH; STUBNER, 2016).

Para cada tipo identificado, os autores também sugerem uma configuração ideal em termos de conexão com a empresa estabelecida. **Posto de Escuta** e **Investidor de Cadeia de Valor** necessitam de forte intercâmbio e interação com a corporação para alcançar os objetivos do programa. Dessa forma, devem ser estruturados em unidades de negócios pertencentes à corporação (KANBACH; STUBNER, 2016).

Para os **Laboratório de Testes**, é importante a separação das atividades diárias da empresa estabelecida de forma a não inibir a geração de novas ideias. Para os **Caçadores de Unicórnio**, é importante a liberdade de tomada de decisões de investimento em *startups* sem muita interferência corporativa e com menos complexidade de aprovação dos investimentos realizados. Sugere-se, portanto, que esses dois tipos de aceleradoras sejam configurados em entidades independentes da corporação, preservando a autonomia das decisões (KANBACH; STUBNER, 2016).

Embora sem a pretensão de propor uma tipologia para as aceleradoras corporativas, Shankar e Shepherd (2018) identificaram dois grandes grupos de acordo com a finalidade almejada: 1) aquelas voltadas ao **ajuste estratégico** e 2) aquelas voltadas ao **surgimento de empreendimentos**. A primeira ajuda as corporações a se adaptarem às inovações emergentes. Para isso, são selecionados empreendimentos relacionados aos negócios já existentes, que se encaixam estrategicamente em uma ou mais unidades de negócio da empresa estabelecida. O

programa viabiliza acesso aos recursos da corporação para o desenvolvimento de testes de inovações dentro do ambiente organizacional. Isso permite que as corporações entendam e possivelmente explorem a integração das inovações resultantes em seus negócios, na esperança de ter vantagem em relação à concorrência (SHANKAR; SHEPHERD, 2018).

O segundo tipo de aceleradora contribui para que as corporações obtenham acesso antecipado a empreendimentos disruptivos. Para isso, a aceleradora identifica e endossa novos empreendimentos com adequação ao mercado de produtos, e passa a fornecer a esses empreendimentos acesso a mentores, investidores e clientes. Nesse tipo, há benefícios para a corporação em termos financeiros (patrimônio, plataforma, desenvolvedores, usuários) e não financeiros (percepções, tendências) (SHANKAR; SHEPHERD, 2018).

Percebe-se que Shankar e Shepherd (2018) corroboram o entendimento de Kanbach e Stubner (2016) quanto à finalidade primária dos programas. Desta forma **‘Posto de escuta, Investidor da cadeia de valor, Laboratório de Testes** servem para acelerar o **Ajuste estratégico**, enquanto **Caçadores de Unicórnios** é voltado para a aceleração de **Surgimento de empreendimentos**.

Conforme apresentado no decorrer desta seção, o local físico das aceleradoras também é discutido e pesquisado entre os autores. Há uma tendência dos programas de **ajuste estratégico** ocorrem próximos ou dentro das instalações da empresa, para facilitar a interação dos funcionários com as *startups*. Moschner et al. (2019) sugere estudos futuros pesquisando se a localização física realmente importa ou não.

Contudo, tendo proximidade física ou não, as corporações devem respeitar a forma de trabalho das *startups* e não cercear a liberdade criativa das mesmas (KOHLE, 2016). Ademais, independente da finalidade ou do local físico dos programas ou, ainda, do padrão de envolvimento da empresa estabelecida com o fenômeno da aceleração corporativa, há diversos benefícios decorrentes da parceria que se estabelece entre empresa-*startups* e que serão apresentados na sequência.

2.3 BENEFÍCIOS

A natureza complementar das *startups* e empresas estabelecidas sugere que ambas podem se beneficiar dos programas de aceleração corporativa (KOHLE, 2016). As empresas estabelecidas ganham acesso à tecnologia emergentes e disruptivas no mercado (KANBACH; STUBNER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), além de modos de trabalho ágeis

(HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020). Elas ainda se envolvem no desenvolvimento de produtos além de suas próprias capacidades, aumentando sua competitividade, seu portfólio de produtos/serviços e as vendas (GUTMANN; KANBACH; SELTMAN, 2019; PAUWELS et al., 2016).

Destacam-se também benefícios intangíveis, como a introdução de um espírito empreendedor dentro da organização e o rejuvenescimento da cultura corporativa, em virtude da intensa interação e troca de conhecimento entre *startups*, colaboradores e parceiros da empresa estabelecida (GUTMANN; KANBACH; SELTMAN, 2019; KOHLER, 2016). Por fim, os programas contribuem para a construção de uma imagem da empresa, como inovadora e aberta a novos empreendimentos, o que atrai e retém talentos (JACKSON; RICHTER, 2017; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016).

As *startups*, por sua vez, também se beneficiam de diversas formas. Elas obtêm apoio em suas operações (LEHMANN, 2013) e acesso a recursos e ativos corporativos difíceis de alcançar, como experiência, equipamentos, acesso ao mercado e conhecimento da indústria (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Ademais, a possibilidade de interagir com executivos e tomadores de decisões das grandes empresas é uma forma de obter acesso aos ativos complementares, contribuindo para aprofundar o conhecimento dos negócios e dos processos necessários para o desenvolvimento das *startups* (KOHLER, 2016). Ao final do programa de aceleração, espera-se que os produtos e serviços das *startups* melhorem, principalmente por meio do aproveitamento das competências, recursos e redes de relacionamento da empresa estabelecida e de especialistas externos (KANBACH; STUBNER, 2016).

Além disso, as *startups* aumentam sua credibilidade e visibilidade por terem participado dos programas e atuado em parceria com uma empresa estabelecida, facilitando futuras aquisições de clientes (KOHLER, 2016). A abordagem de curta duração dos programas também ajuda a minimizar o risco de dependência da *startup* ao parceiro após seu término, não influenciando o curso futuro da *startup* da mesma forma que um investimento de capital de risco corporativo o faria (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Ademais, a depender da finalidade do programa, é desejável que a *startup* passe a integrar à cadeia de valor da empresa estabelecida. Assim, a *startup* pode passar a comercializar seus produtos por meio dos canais de venda da empresa estabelecida. Outra opção é a empresa estabelecida passar a utilizar os produtos/serviços da *startup* (nesse caso ela se torna um cliente da *startup*); ou ainda, a empresa estabelecida pode desejar adquirir e/ou integrar completamente a *startup* em suas operações (KANBACH; STUBNER, 2016). O quadro 2 sintetiza os principais

benefícios dos programas de aceleração corporativa para as empresas estabelecidas e para as *startups*

QUADRO 2 - PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DOS PACS

	BENEFÍCIOS	AUTORES
PARA EMPRESAS ESTABELECIDAS	Acesso a modos de trabalho ágeis	Hutter, Gfrerer e Lindner (2020)
	Acesso à novas tecnologia	Weiblen e Chesbrough (2015); Kanbach e Stubner (2016)
	Ampliação da capacidade de inovação	Lehmann (2013); Jackson e Richter, (2017); Shankar e Shepherd (2018)
	Aumento de vendas	Pauwels et al. (2016)
	Aumento do portfólio de produtos e serviços	Gutmann, Kanbach e Seltman (2019)
	Impacto na imagem da empresa como inovadora	Jackson e Richter (2017); Kanbach e Stubner (2016); Kohler (2016);
	Introdução de um espírito empreendedor na organização	Gutmann et al. (2019) e Kohler (2016)
	Rejuvenescimento da cultura corporativa	Gutmann et al. (2019) e Kohler (2016)
	Retenção de talentos	Jackson e Richter (2017); Kanbach e Stubner (2016); Kohler (2016);
PARA STARTUPS	Acesso a fornecedores e clientes corporativos	Shankar e Shepherd (2018)
	Acesso a recursos e ativos corporativos	Weiblen e Chesbrough (2015) Kohler (2016)
	Apoio nas operações	Lehmann (2013)
	Aumento da credibilidade e visibilidade no mercado e perante a investidores	Kohler, 2016
	Aumento da reputação	Hutter, Gfrerer e Lindner (2020)
	Menos risco de dependência à incumbente comparado aos investimentos de capital de risco corporativo	Weiblen e Chesbrough (2015);
	Possibilidade de relacionamento futuro (integração à cadeia de valor da empresa, aumento da participação da empresa na <i>startup</i> , ou aquisição e integração total da <i>startup</i>)	Kanbach e Stubner (2016)
	Capacitação por meio de treinamentos e mentorias	Kohler (2016); Lehmann (2013); Weiblen e Chesbrough, (2015)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em resumo, os programas de aceleração corporativa oferecem às empresas estabelecidas acesso à novas formas de inovação, tecnologias disruptivas e modos de trabalho ágeis. Em contrapartida, as *startups* ganham conhecimento de mercado, experiência no setor e acesso às empresas já estabelecidas, podendo ainda alavancar os negócios e elevar a reputação devido a colaboração com importantes atores do mercado (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020). Contudo, desafios dessa parceria são apresentadas na literatura e abordados na próxima seção.

2.4 DESAFIOS

Embora promissores, os programas de aceleração corporativa envolvem muitos desafios, especialmente entre empresas estabelecidas e *startups* com objetivos e culturas diferentes (JACKSON; RICHTER, 2017). Desalinhamento entre ritmo (velocidade) de ação das empresas estabelecidas e das *startups*, além de diferenças culturais substanciais, são fatores críticos apontados por Weiblen e Chesbrough (2015) para a implementação desses programas.

Tensões significativas em valores, percepções e modos de ação dos agentes das *startups* e empresas estabelecidas são destacados por Jackson e Richter (2017). Esses autores descobriram que a colaboração será inibida por crenças básicas conflitantes acerca de conceitos como autoridade, autonomia e risco, assim como a competição por recursos materiais e objetivos pessoais.

Urbaniec e Żur (2020) apontam desafios relacionados à habilidade limitada do capital humano. Isso envolve, por exemplo, dificuldades dos funcionários em perceber os benefícios do programa; ausência de habilidades necessárias para a implementação dos programas; e mentalidade convencional dos gerentes corporativos. Os autores também mencionam desafios relacionados às lógicas de modelos de negócios distintas entre empresas e *startups*, que envolve a falta de compreensão do contexto corporativo pelas *startups* que, conseqüentemente, levam a expectativas irrealistas.

Tensões e atritos também podem ser decorrentes da falta de alinhamento e de comportamentos oportunistas por parte da corporação (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018). Tanto que as *startups* temem que as empresas roubem suas ideias, ou demorem para tomar decisões que venham a prejudicá-las (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Além disso, enquanto as *startups* alavancam a utilização dos ativos da empresa, esta pode tentar moldar a estratégia ou produto das *startups* somente de acordo com seu interesse, sufocando e limitando a liberdade das *startups* em construir soluções escalonáveis para problemas gerais da indústria (KOHLE, 2016).

Há ainda desafios relacionados à prática de gestão dos programas e à aprendizagem organizacional (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020). As empresas precisam desenvolver novas habilidades e adquirir novos conhecimentos e experiência, bem como cooperar com vários especialistas no estabelecimento dos programas, pois a cada rodada ou versão, são novas *startups* que ingressam e diferentes projetos que se iniciam (URBANIEC; ŻUR, 2020). Também é desafiador atrair as *startups*, garantindo programas promissores a elas, com acesso

a recursos internos e a efetiva participação da empresa estabelecida (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018).

Outra dificuldade diz respeito à transferência de conhecimento para a empresa (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020). Isso porque o aproveitamento de um programa de aceleração exige que as *startups* participantes se relacionem com fontes internas de conhecimento da empresa (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018) para que se desenvolva um alto nível de capacidade de absorção (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020). Caso a transferência de conhecimento da *startup* para a empresa estabelecida não seja acompanhada ativamente pelos gestores, não conduzirá aos resultados desejados (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020). O quadro 3 sintetiza os principais desafios dos programas de aceleração corporativa com *startups*.

QUADRO 3 - DESAFIOS DOS PACS

DESAFIOS	AUTORES
Atrair as <i>startups</i> certas	Mahmoud-Jouini; Duvert; Esquirol, (2018)
Comportamento oportunista da empresa	(Mahmoud-Jouini; Duvert; Esquirol, (2018)
Crenças básicas conflitantes dos agentes	Jackson; Richter (2017)
Desalinhamento entre ritmo (velocidade) dos parceiros	Weiblen; Chesbrough (2015)
Diferenças culturais dos parceiros	Jackson; Richter (2017); Weiblen; Chesbrough (2015)
Dificuldade de aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento	Hutter; Gfrerer; Lindner (2020)
Distintas lógicas de modelos de negócios	Urbaniec; Žur (2020)
Falta de alinhamento estratégico entre os parceiros	Mahmoud-Jouini; Duvert; Esquirol, (2018)
Garantir recursos internos e atenção da empresa estabelecida	Mahmoud-Jouini; Duvert; Esquirol, (2018)
Habilidade limitada de capital humano	Urbaniec; Žur (2020)
Liberdade cerceadas das startups	Kohler (2016)
Práticas de gestão complexas	Urbaniec; Žur (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Diante dos desafios decorrentes da aceleração corporativa, muitos autores (KOHLER, 2016; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2017) têm se empenhado em investigar e propor estratégias de como projetar e obter sucesso com os programas dessa natureza, assunto abordado na sequência.

2.5 ASPECTOS IMPORTANTES NO ESTABELECIMENTO DOS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA

A colaboração entre empresas e *startups*, por si só, já traz uma relação de assimetria, tendo a empresa como parceiro dominante, além de incompatibilidades com os processos organizacionais. Pode-se esperar, portanto, que se trate de um processo difícil (WÓJCIK et al., 2020). Por isso, proteger as *startups* da burocracia organizacional é um fator-chave de sucesso destacado por Weiblen e Chesbrough (2015) para qualquer tipo de relacionamento envolvendo *startup*-empresa. Quando se trata de programas de aceleração corporativa, os autores (2015) destacam mais dois fatores de sucesso: 1) Estabelecer procedimentos que garantam que as inovações decorrentes dos programas sejam internalizadas pela empresa; 2) Tomar precauções para lidar com problemas de propriedade intelectual das inovações co-desenvolvidas.

Para Mahmoud-Jouini; Duvert; Esquirol (2018), a chave para um programa de aceleração de sucesso é conciliar potenciais conflitos de interesses entre objetivos estratégicos da empresa e objetivos das *startups* com a criação de soluções amplamente aplicáveis ao mercado e não só para a corporação. O equilíbrio desses elementos exige uma abordagem que inclua transparência, processos de decisão corporativa mais acelerados e recursos corporativos dedicados, incluindo profissionais que facilitem a conexão entre *startups* e unidades de negócios que possam estar interessadas em seu produto.

Para Kohler (2016) o sucesso dos programas está relacionado à estrutura e ao projeto dos programas. Baseado em aceleradoras corporativas de sucesso, o autor identificou que para alavancar a inovação das *startups* e tornar os programas de aceleração uma parte eficaz da estratégia geral de inovação da empresa, os gerentes precisam responder a quatro dimensões. São elas: proposta (o quê), processo (como), pessoas (quem) e lugar (onde).

A dimensão **proposta** diz respeito ao que o programa oferece. Desta forma, deve-se ter claro os objetivos do programa, de tal forma que a colaboração combine interesses corporativos e das *startups* para criação de valor mútuo. Para isso é necessário alinhar as metas da corporação com as expectativas das *startups* participantes. É também importante possibilitar que as *startups* se mantenham no programa sem grande investimento em estágio inicial, pois mesmo que o interesse corporativo seja financeiro, a empresa estabelecida pode conhecer os empreendimentos antes de assumir uma participação financeira nos mesmos. Outra recomendação é focar em setores específicos que reflitam as prioridades estratégicas das unidades de negócios da empresa. Uma grande vantagem disso é a troca de conhecimento entre

as *startups* do mesmo setor, visto que trabalham em problemas ou tecnologias relacionadas. (KOHLER, 2016).

A dimensão **processo** trata de como o programa irá ocorrer. Programas eficazes são estruturados em um curto período para reduzir o ciclo de inovação, levando o empreendimento a um crescimento ou fracasso mais rápido. Para isso, oferecem estrutura sem muita rigidez (flexível) às *startups*, para atender suas necessidades. Disponibilizam, por exemplo, eventos obrigatórios e outros opcionais. Também fornecem treinamento relevante; simplificam os procedimentos para proteger as *startups* da complexidade corporativa; e colaboram com as *startups* aceleradas, mesmo após o término dos programas (KOHLER, 2016).

A dimensão **pessoas** refere-se a quem está envolvido. Uma pré-condição para uma aceleração corporativa eficaz diz respeito a selecionar cuidadosamente as *startups*, identificando e recrutando as equipes certas para acelerar. Além disso, deve-se também: a) encontrar gerentes para os programas que sejam hábeis no trabalho com *startups* e nas estruturas corporativas; b) garantir o alinhamento corporativo; c) fornecer mentores internos e externos com intensa tutoria e treinamento; d) promover *networking* dentro e fora dos programas; e) fazer o programa parte do ecossistema empresarial (KOHLER, 2016). Por fim, a dimensão **lugar** trata do local onde será hospedado o programa. O local deve ser escolhido de forma estratégica, pois resulta em vantagens e desvantagens quanto à flexibilidade, custo e controle, conforme abordado anteriormente na subseção 2.2 (KOHLER, 2016).

Assim como Kohler (2016), Richter, Jackson e Schildhauer (2017) focaram nos processos e elementos estruturais mais importantes que compõem os programas. Os autores (2017) investigaram 11 organizações usando alguma forma de aceleração corporativa e compilaram diversas recomendações para os gerentes corporativos que planejam estabelecer esse tipo de programa. Sugere-se, portanto, (i) articular uma estratégia clara para atividades de inovação, com metas bem definidas e alinhadas aos recursos disponíveis. É importante também (ii) garantir compromisso da alta administração e seriedade na cooperação com a *startups*. É preciso (iii) adotar fatores-chave de sucesso (como processo de seleção competitivo, orientação intensiva e duração fixa), metodologias enxutas e insistir em *feedback* rápido com pré-disposição para mudar de direção (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2017).

Sugere-se ainda, (iv) separar o programa de aceleração das rotinas diárias da empresa, permitindo que se desenvolvam inovações radicais. Deve-se (v) tratar as *startups* como parceiras no processo e não subcontratadas. É preciso (vi) certificar-se de que a cultura e processos estejam receptivos à inovação vinda das *startups* e que haja capacidade de absorção

suficiente. E por fim, é necessário (vii) criar e comunicar as métricas que correspondam à estratégia e aos propósitos almejados (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2017).

Diferente dos autores mencionados anteriormente, que focaram nas questões técnicas dos programas (como estrutura e processos), Wójcik et al. (2020) com base em dez casos estudados, defendem que os resultados da colaboração empresa-*startup* também estão relacionados às emoções coletivas e as respostas dadas a elas pelos membros das equipes de ambas as organizações. Eles também descobriram que o processo de aceleração corporativa envolve três fases, cada uma delas dominada por um estado emocional diferente (esperança, ansiedade e aceitação), desencadeando diferentes respostas comportamentais.

Wójcik et al. (2020) também argumentam que para lidar com emoções negativas, os participantes desenvolvem mecanismos de defesa e cópia que se refletem em seus comportamentos. Dessa forma, os autores (2020) sugerem que para melhorar a eficácia dos programas, em termos de aprendizagem e inovações, é preciso gerenciar tanto as diferenças estruturais e procedimentais como também superar as defesas sociais desencadeadas pela cooperação entre empresas e *startups* (WÓJCIK et al., 2020). O quadro 4 sintetiza os aspectos importantes para o estabelecimento dos PACs abordados nesta seção e seus respectivos autores.

QUADRO 4 - ASPECTOS IMPORTANTES NO ESTABELECIMENTO DOS PACS

• Proteger as <i>startups</i> da burocracia organizacional; • Estabelecer procedimentos que garantam que as inovações decorrentes dos programas sejam internalizadas pela empresa; • Tomar precauções para lidar com problemas de propriedade intelectual das inovações co-desenvolvidas.	Weiblen e Chesbrough (2015)
• Conciliar potenciais conflitos de interesses entre objetivos estratégicos da empresa e objetivos das <i>startups</i> com a criação de soluções amplamente aplicáveis ao mercado.	Mahmoud-Jouini; Duvert; Esquirol, (2018)
• Considerar as quatro dimensões dos programas: proposta (o quê), processo (como), pessoas (quem) e lugar (onde).	Kohler (2016)
• Articular uma estratégia clara para atividades de inovação; • Garantir compromisso da alta administração e seriedade na cooperação com a <i>startups</i>; • Adotar fatores-chave de sucesso, metodologias enxutas, <i>feedback</i> rápido com pré-disposição para mudar de direção; • Separar o programa de aceleração das rotinas diárias da empresa; • Tratar as <i>startups</i> como parceiras no processo e não subcontratadas; • Cultura e processos receptivos à inovação vinda das <i>startups</i> e capacidade de absorção suficiente; • Criar e comunicar as métricas.	Richter; Jackson; Schildhauer (2017)
• Gerenciar as emoções coletivas e as respostas dadas a elas pelos membros das equipes de ambas as organizações (empresas e <i>startups</i>).	Wójcik et al. (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

As capacidades relacionais, próximo tópico desta dissertação, também podem contribuir para o tema em questão, ampliando o entendimento de como conduzir colaboração eficaz entre *startups* e empresas nos programas de aceleração corporativa.

3 CAPACIDADES RELACIONAIS

Este capítulo apresenta conceitos e benefícios das capacidades relacionais. Na sequência são apresentados alguns aspectos das capacidades relacionais entre *startups* e empresas estabelecidas. Finaliza-se o capítulo com a exposição de modelos de capacidades relacionais.

3.1 CONCEITUAÇÃO

As capacidades relacionais, também denominadas de capacidade de aliança, capacidade de gerenciamento de aliança, competência de aliança, competência colaborativa entre outros (ALVES, 2015; KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018) se desenvolvem nas cooperações interorganizacionais, quando existe a combinação ou troca de recursos tangíveis e intangíveis com o intuito de aumentar a eficiência da relação (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2016).

Elas podem ser definidas como a vontade e a capacidade de uma empresa de formar parcerias, coordenar competências e combinar conhecimentos além das fronteiras corporativas (DYER; SINGH, 1998; LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Elas são desenvolvidas de forma proposital e se estabelecem a partir da combinação de recursos comuns, de estruturas (tais como conhecimentos, rotinas, procedimentos e políticas) intra e interfirmas, para em conjunto, gerenciar conflitos, promover a confiança, transferir conhecimentos e informação, a fim de gerar valor e aprendizagem entre as empresas e alcançar melhorias de processo, adaptações e/ou inovações em cooperações interorganizacionais (ALVES, 2015).

As capacidades relacionais também são vistas como um tipo de capacidades dinâmicas, pois elas permitem que as organizações criem, estendam ou modifiquem intencionalmente a sua base de recursos, combinando seus próprios recursos com os de seus parceiros (DYER E KALE, 2007). Desta forma, as capacidades relacionais podem servir às empresas de duas maneiras: (i) para a contínua colaboração com os parceiros da aliança por meio da gestão, integração e aprendizagem das relações, visando a competitividade das alianças (capacidades

estratégicas / operacionais), e (ii) para detectar, capturar e reconfigurar recursos, atuando assim como uma capacidade de nível superior (capacidades dinâmicas) (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018).

Empresas com capacidades relacionais investem em ativos específicos dos relacionamentos, em rotinas para ampla troca de conhecimento, em recursos ou capacidades complementares e em mecanismos de governança eficazes, incluindo contratos e relações de confiança (DYER E KALE, 2007). Ter capacidades relacionais envolve também a habilidade de escolher o parceiro certo (DONADA; NOGATCHEWSKY; PEZET, 2016) e de desenvolver competências técnicas e interpessoais para a gestão eficiente do processo de parceria como um todo (COSTA et al., 2018)

As capacidades de uma organização devem ser construídas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e isso também se aplica às capacidades relacionais, pois são habilidades estratégicas que emergem e se desenvolvem à medida que se aprende com a experiência interacional (MCGRATH et al., 2018). Por isso, o desenvolvimento de capacidades relacionais só é possível a partir do estabelecimento de parcerias com foco em aprendizagem e obtenção de retornos futuros (COSTA et al., 2018).

Por fim, as organizações que desenvolvem capacidades relacionais têm vantagem competitiva em relação aos concorrentes que renunciam a essa capacidade (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Outros benefícios decorrentes de se desenvolver capacidades relacionais são destacados e apresentados na próxima seção.

3.2 BENEFÍCIOS DAS CAPACIDADES RELACIONAIS E DESAFIOS DAS PARCERIAS ASSIMÉTRICAS

As capacidades relacionais desempenham um papel-chave no sucesso das colaborações (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2016; DAS; TENG, 1998; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), pois elas influenciam as capacidades das organizações na criação e captura de valor das alianças. Em outras palavras, elas afetam o que as alianças podem vir a oferecer, e no como as empresas se apropriam dos benefícios advindos dessas alianças (WANG; RAJAGOPALAN, 2015).

Empresas com capacidades relacionais tem mais facilidade em identificar as complementariedades de recursos dos potenciais parceiros, o que tem impacto na cooperação como um todo (DONADA; NOGATCHEWSKY; PEZET, 2016). A combinação sinérgica de

recursos e capacidades complementares nas parcerias são fundamentais para a geração de benefícios econômicos (as chamadas rendas relacionais) (DYER; SINGH, 1998).

As rendas relacionais são ganhos acima do usual criados exclusivamente por meio dos ativos idiossincráticos da aliança e não de forma isolada pelos parceiros (DYER; SINGH, 1998). Isso significa que quando há colaboração e os recursos são alocados além das fronteiras organizacionais de forma eficiente, o resultado tende a ser maior que a soma dos recursos quando utilizados individualmente, proporcionando maior retorno financeiro (ZHANG; LI; LI, 2017).

Por meio de rotinas de compartilhamento de conhecimento e de capacidades complementares entre os parceiros, as capacidades relacionais também influenciam o desempenho operacional, facilitando o desenvolvimento conjunto de novos produtos e tecnologias (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), além de crescimento de vendas (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018).

Ademais, as empresas que desenvolvem capacidades relacionais conseguem manter relacionamentos mais próximos e duradouros com seus parceiros, combinando recursos para explorar e aproveitar novas oportunidades que se apresentam (MCGRATH, 2008). Quando há capacidades relacionais, há maior capacidade de criação de valor conjunto (devido a melhor capacidade de coordenação), ao invés de captura de valor privado (ganhos privados), o que prejudicaria a aliança devido a benefícios assimétricos (WANG; RAJAGOPALAN, 2015).

Ter capacidades relacionais também favorece a construção de confiança entre os parceiros (GERBASI; LATUSEK, 2015). A confiança ajuda a minimizar as diferenças culturais que podem dificultar a cooperação (GERBASI; LATUSEK, 2015); ela facilita as rotinas de compartilhamento de conhecimento, reduzindo mal-entendidos e incertezas (MILLER, 2019); e diminui os ‘comportamentos oportunistas’⁶ e a necessidade de estruturas formais de governança (DAS; TENG, 1998). A confiança, contudo, não é inata aos acordos cooperativos, mas construída por meio de interações frequentes, pelas quais os parceiros aprendem maneiras de fazer negócios em conjunto (GERBASI; LATUSEK, 2015).

Além de favorecer a colaboração contínua entre os parceiros, as capacidades relacionais também facilitam a reconfiguração e renovação dos próprios recursos das organizações (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018), permitindo que elas expandam e melhorem

⁶ Comportamentos oportunistas são entendidos como o oposto da cooperação em alianças estratégicas, ocorrendo quando há uma busca deliberada apenas por seus próprios interesses (DAS; TENG, 1998).

suas competências essenciais (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Ter capacidade relacional também favorece o aprendizado interorganizacional e intraorganizacional (WANG; RAJAGOPALAN, 2015) e o desenvolvimento de novas habilidades e capacidades a partir das alianças estratégicas (SCHILKE; GOERZEN, 2010)

Contudo, é importante estabelecer rotinas para gerenciar os processos organizacionais que favoreçam o uso do conhecimento advindo das parcerias (ENKEL; GROEMMINGER; HEIL, 2018; MARTÍNEZ-COSTA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; DINE RABEH, 2019), o que envolve processos de comunicação estruturados (MARTINS, 2016), qualidade do conhecimento transferido (CORRAL DE ZUBIELQUI et al., 2019) e capacidade de absorção (NAJAFI-TAVANI et al., 2018), para capitalizar o conhecimento externo dos parceiros. É por isso que as capacidades relacionais somente terão impacto no desempenho da empresa se ela puder sintetizar rapidamente os novos conhecimentos adquiridos e reconfigurar seus recursos antes de seus concorrentes (ou seja, alavancar sua capacidade dinâmica) (SINGH; CHARAN; CHATTOPADHYAY, 2020).

Além disso, destaca-se a recente discussão levantada no artigo de Dyer, Singh e Hesterly (2018) acerca da influência das capacidades relacionais na criação e apropriação de valor entre os parceiros. Os autores (2018) revisitaram o artigo seminal de Dyer e Singh publicado em 1998, trazendo uma perspectiva dinâmica aos mecanismos da visão relacional.

De acordo com Dyer, Singh e Hesterly (2018), embora muitos desses mecanismos (tais como laços repetidos, confiança, ativos especializados entre os parceiros) levem à criação efetiva de valor, eles também podem, ao longo do tempo, desencadear uma diminuição do desempenho das alianças. A confiança, por exemplo, pode com o tempo incentivar a inércia entre um dos parceiros, ou seja, o aproveitamento da boa vontade do outro; enquanto laços repetidos podem levar à diminuição da complementariedade de recursos. É por isso que uma lente dinâmica se faz necessária para avaliar os mecanismos que influenciam o desempenho das alianças, pois estes podem ter efeitos distintos ao se estudar variados tipos de alianças, bem como àquelas que estejam em diferentes estágios do ciclo de vida de uma aliança (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). O quadro a seguir agrupa os principais benefícios de desenvolver capacidades relacionais discutidos até aqui.

QUADRO 5 - BENEFÍCIOS DE DESENVOLVER CRS

Desempenham um papel-chave no sucesso das colaborações	Alves, Segatto e De-Carli (2016); Das Teng (1998); Rungsithong; Meyer; Roath (2017)
Influenciam as capacidades das empresas na criação e captura de valor das alianças.	Wang e Rajagopalan (2015)
Facilitam a identificar as complementariedades de recursos dos potenciais parceiros.	Donada, Nogatchewsky e Pezet (2016)
Possibilitam a criação de benefícios econômicos (rendas relacionais).	Dyer e Singh (1998); Miller (2019)
Influenciam o desempenho operacional, facilitando o desenvolvimento conjunto de novos produtos e tecnologias.	Rungsithong; Meyer e Roath (2017)
Influenciam o crescimento de vendas.	Kohtamäki, Rabetino e Möller (2018)
Ajudam a manter relacionamentos mais próximos e duradouros com seus parceiros, combinando recursos para explorar e aproveitar novas oportunidades que se apresentam.	Mcgrath (2008)
Influenciam a capacidade de criar valor conjunto, ao invés de captura de valor privado (ganhos privados), o que prejudicaria a aliança devido a benefícios assimétricos.	Wang, Rajagopalan (2015)
Favorecem a construção de confiança entre os parceiros.	Gerbasi, Latusek (2015)
Facilitam a reconfiguração e renovação dos próprios recursos das organizações.	Kohtamäki, Rabetino e Möller (2018)
Permitem que as organizações expandam e melhorem suas competências essenciais	Lorenzoni e Lipparini (1999)
Favorecem o aprendizado interorganizacional e intraorganizacional.	Wang e Rajagopalan (2015)
Favorecem o desenvolvimento de novas habilidades e capacidades a partir das alianças estratégicas.	Schilke e Goerzen (2010)
Podem melhorar o desempenho das empresas e alavancar suas capacidades dinâmicas.	Singh, Charan e Chattopadhyay (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Quando se trata de *startups*, desenvolver capacidades para acessar recursos externos é vital para sua sobrevivência (MCGRATH; MEDLIN; O'TOOLE, 2019). Isso porque que elas naturalmente enfrentam a responsabilidade da novidade e da pequenez (MCGRATH et al., 2018), além da necessidade de recursos para o crescimento (KNOBEN; BAKKER, 2019).

Contudo, a maioria das *startups* começa fora de uma rede de negócios central e os empreendedores precisam descobrir quais relacionamentos fornecem as conexões para o sucesso. Além disso, a falta de reputação e legitimidade faz com que demore para que outras empresas a conheçam como um novo participante do mercado (MCGRATH; MEDLIN; O'TOOLE, 2019). Portanto, uma das formas de se desenvolver capacidade relacional é por meio de repetidos processos de engajamentos diádicos iniciais, que permitam aprendizado,

aumento de reputação na rede comercial para que, posteriormente, as *startups* se envolvam em relacionamentos com uma ampla gama de parceiros (MCGRATH et al., 2018).

Apesar dos benefícios, alguns autores (ALLMENDINGER; BERGER, 2020; KNOBEN; BAKKER, 2019) também ressaltam que as *startups* enfrentam riscos significativos ao acessar recursos externos, especialmente quando são mantidos por parceiros externos mais poderosos (KNOBEN; BAKKER, 2019). Os riscos envolvem, por exemplo, desapropriação indevida, roubo intelectual e oportunismo. É por isso que nas parcerias assimétricas, ou seja, aquelas que envolvem atores desiguais, é relevante expressar sinais de confiabilidade para o parceiro menor (ALLMENDINGER; BERGER, 2020).

A confiabilidade, contudo, depende das expectativas e da percepção do empreendedor, tendo impacto direto na sua decisão de se envolver em um compromisso arriscado. Sinalizar um alto nível de abertura (como compartilhar informação, ser acessível e transparente) e demonstrar disposição de trabalhar com projetos contratuais concisos, em vez de detalhados, aumentam a vontade do empreendedor de fazer parceria. Portanto, as empresas que desejam se envolver em parcerias com as *startups* podem tomar medidas antecipadas, demonstrando-se confiáveis antes de iniciar a parceria (ALLMENDINGER; BERGER, 2020). O quadro 6 sintetiza os principais desafios e riscos envolvendo parcerias assimétricas abordados nesse tópico da dissertação.

QUADRO 6 - DESAFIOS E RISCOS ENVOLVENDO PARCERIAS ASSIMÉTRICAS

Sobrevivência das <i>startups</i> depende das capacidades para acessar recursos externos.	Mcgrath, Medlin e O'Toole (2019) e Mcgrath et al. (2017)
<i>Startups</i> têm benefícios, mas também enfrentam riscos significativos ao acessar recursos externos envolvendo parceiros maiores.	Knoben e Bakker (2019) e Allmendinger e Berger (2020)
Riscos envolvem desapropriação indevida, roubo intelectual e oportunismo enfrentados pelo parceiro menor.	Allmendinger e Berger (2020)
Expressar sinais de confiabilidade para o parceiro menor, que enfrentam riscos ao se relacionarem com parceiros maiores.	Allmendinger e Berger (2020)
Sinalizar um alto nível de abertura para se relacionar com o parceiro menor e demonstrar disposição de trabalhar com projetos contratuais concisos.	Allmendinger e Berger (2020)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para auxiliar a identificação, análise e mensuração das capacidades relacionais diversos autores propuseram modelos, assunto que será tratado na próxima seção.

3.3 MODELOS DE CAPACIDADES RELACIONAIS

Diversos pesquisadores como McGrath (2008); Sarkar, Aulakh e Madhok (2009); Schilke e Goerzen (2010); Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010); Alves (2015) e Parida et al. (2017) empenharam-se em identificar as dimensões das capacidades relacionais, construindo modelos de capacidades relacionais. Dentre eles, serão abordados os modelos de McGrath (2008), Schilke e Goerzen (2010), Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e Alves (2015).

McGrath (2008) utiliza as pequenas e médias empresas (PMEs) inseridas em contexto de redes como unidade de análise. De acordo com a autora, as PMEs precisam construir um conjunto de capacidades para usar eficazmente suas redes. Assim, em seu modelo, as capacidades relacionais são compostas por seis dimensões: 1) realização; 2) avaliação; 3) acesso ao conhecimento; 4) oportunidade; 5) coadaptação; 6) co-inovação.

A dimensão de **realização** é a capacidade das empresas perceberem que estão inseridas em redes com clientes, compradores, fornecedores, distribuidores e outros *stakeholders* para obter o máximo de benefícios dessas interconexões. A segunda dimensão, **avaliação**, é definida como a capacidade das empresas gerenciarem proativamente suas redes, fortalecendo os laços valiosos, percebendo os benefícios dos laços fracos⁷ e expandindo suas redes. As empresas precisam ter a capacidade de avaliar suas redes de forma holística e subjetiva com base no conhecimento que tem de seus relacionamentos. Dessa forma, cada empresa pode proativamente gerenciar a construção, dissolução e/ou reconstrução de suas redes, de acordo com seu interesse, a medida em que se desenvolve e cresce (MCGRATH, 2008).

A terceira dimensão, de **acesso ao conhecimento**, é a capacidade das empresas de gerar, integrar e utilizar o conhecimento da rede. Isso envolve estabelecer laços relacionais fortes para facilitar a transferência de conhecimento tácito entre os atores, ou seja, aquele conhecimento não explícito, difícil de obter. Requer também a capacidade de integrar o conhecimento da rede nos próprios processos da empresa, viabilizando a criação de novos conhecimentos. A confiança é um aspecto importante desta dimensão, uma vez que as empresas serão mais propensas compartilhar informações com quem elas conhecem e confiam. (MCGRATH, 2008).

⁷ De acordo com a Teoria de Redes, os 'Laços Fortes' conectam indivíduos com uma identidade comum, demandando intensa interação, proximidade e compromisso. Já os 'Laços Fracos' conectam indivíduos com vários outros grupos, sem demandar interações para serem mantidos. Contudo, os laços fracos são fundamentais e devem ser mantidos por conectarem indivíduos com experiências e formações diversas, servindo de ponte para a disseminação da inovação (GRANOVETTER, 1973).

A quarta dimensão, acesso à **oportunidade**, remete a novas formas de uso dos recursos, tanto interna quanto externamente, por meio das redes, para torná-los mais eficientes, rentáveis e/ou produzir mais valor. Diz respeito à capacidade da empresa em extrair e aproveitar as oportunidades na rede, melhorando os processos de troca. Essa capacidade pode abrir oportunidades de sinergia e aprendizagem (MCGRATH, 2008).

A quinta dimensão, **coadaptação**, é a capacidade de adaptar produtos e serviços de forma proativa em conjunto com os atores da rede. A estreita cooperação com os membros da rede fornece recursos para que as adaptações não precisem ocorrer sozinhas (MCGRATH, 2008). A sexta dimensão, **coinovação**, é a capacidade de aproveitar os recursos tecnológicos e humanos em rede para inovar em conjunto. Isso envolve a interação proativa com uma ampla gama de atores para a combinação de diferentes conhecimentos e experiências, bem como aprendizagem em rede (MCGRATH, 2008). O quadro a seguir sintetiza as seis dimensões e suas definições.

QUADRO 7 - MODELO DE MCGRATH

Dimensões das Capacidades Relacionais	Definição
Dimensão de realização	capacidade das empresas perceberem que estão inseridas em redes com clientes, compradores, fornecedores, distribuidores e outras <i>stakeholders</i> para obter o máximo de benefícios dessas interconexões.
Dimensão de avaliação	capacidade das empresas gerenciarem proativamente suas redes, fortalecendo os laços valiosos, percebendo os benefícios dos laços fracos e expandindo suas redes.
Dimensão de acesso ao conhecimento	capacidade das empresas de gerar, integrar e utilizar o conhecimento da rede.
Dimensão de acesso a oportunidade	capacidade da empresa em extrair e aproveitar as oportunidades na rede melhorando os processos de troca com a rede.
Dimensão de coadaptação	capacidade de adaptar produtos e serviços de forma proativa em conjunto com os atores da rede.
Dimensão de coinovação	capacidade de aproveitar os recursos tecnológicos e humanos em rede para inovar em conjunto.

FONTE: a autora (2022), adaptado de McGrath (2008).

Já o modelo de Schilke e Goerzen (2010) utiliza a unidade de negócios da empresa como unidade de análise. As dimensões que compõem o modelo tratam das rotinas para uma melhor gestão do portfólio de alianças de uma empresa (ou da unidade de negócio) que consequentemente leva ao seu melhor desempenho e sinergia entre as alianças individuais.

Os autores consideram as capacidades relacionais como capacidades dinâmicas compostas por cinco dimensões, são elas: 1) coordenação interorganizacional; 2) coordenação do portfólio da aliança; 3) aprendizado organizacional; 4) proatividade; e 5) transformação da

aliança. A dimensão da **coordenação interorganizacional** é definida como as rotinas para coordenar atividades e recursos com o parceiro dentro de alianças únicas. Essa dimensão é de suma importância para o alcance dos objetivos comuns da aliança. Ademais, ela também envolve o gerenciamento das dependências de recursos existentes entre os parceiros, bem como a harmonização dos interesses díspares das partes interessadas (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

A segunda dimensão, **coordenação de portfólio de aliança**, diz respeito às rotinas relacionadas a integração de todo o portfólio de alianças existentes na empresa ou na unidade de negócios. Ela visa identificar interdependências entre as alianças individuais, evitar ações duplicadas e produzir sinergias entre as alianças existentes. A redução de conflitos é uma das principais vantagens dessa dimensão (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

A terceira dimensão, **aprendizagem interorganizacional**, trata da extensão das rotinas projetadas para facilitar a efetiva transferência de conhecimento do parceiro. Isso porque quando bem executada, a transferência de conhecimento por meio das fronteiras organizacionais é considerada uma das vantagens das alianças estratégicas (SCHILKE; GOERZEN, 2010). A quarta dimensão, **proatividade**, diz respeito aos esforços realizados para identificar oportunidades de parceria potencialmente valiosas. Requer a identificação dos parceiros certos, com recursos e competências adequados para a empresa (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Por fim, a quinta dimensão, **transformação da aliança** é entendida como a extensão de rotinas voltadas às modificações que podem ocorrer durante a aliança, tais como: mudança no mecanismo de governança, alteração de equipes, emendas contratuais. O ajuste ideal entre os parceiros não ocorre desde o início. Interações e adaptações são necessárias até que se chegue a isso (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Além das cinco dimensões, os autores também distinguem dois outros elementos que influenciam a gestão das alianças estratégicas. São eles: 1) **experiência em alianças anteriores** e 2) **estrutura de alianças dedicadas**. As experiências acumuladas com alianças anteriores ajudam a empresa a desenvolver rotinas adequadas de gerenciamento de alianças, evitando erros passados no estabelecimento e gestão de novas alianças. A estrutura de alianças dedicadas refere-se às equipes ou unidades de negócios especializadas e focadas na gestão estratégica da aliança. Tais estruturas facilitam a gestão mais sistemática da aliança, contribuindo para rotinas mais eficazes. Como limitação do modelo, Schilke e Goerzen (2010) apontam a unidade de análise e sugerem estudos futuros considerando o nível individual (como características dos gerentes envolvidos em alianças estratégicas) e constructos de nível diádico com parceiros. A figura 3 representa o modelo proposto por esses autores.

FIGURA 3 - MODELO DE SCHILKE E GOERZEN



Fonte: tradução de Schilke e Goerzen (2010)

Já os autores Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) investigaram como as capacidades relacionais de pequenos e médios fornecedores influenciam a co-criação de valor e a inovação em suas relações com clientes de maior porte. Para isso, os autores utilizaram um modelo de quatro tipos de capacidades relacionais: **humanas**, **tecnológicas**, **sistemas gerenciais** e **culturais**.

As capacidades relacionais **humanas** tratam da habilidade de se gerar conhecimento bilateral entre os parceiros por meio do compartilhamento e entrelaçamento de experiências e conhecimentos de ambas as partes. Para os autores, quando os parceiros têm uma capacidade humana bem desenvolvida, eles são mais capazes de evitar superdependência e de desenvolver um papel de igual poder de cooperação dentro de seus relacionamentos. Ademais, relacionamentos caracterizados pela confiança tendem a exibir maior compartilhamento de informações (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010).

As capacidades relacionais **tecnológicas** implicam na integração de sistemas e procedimentos técnicos entre fornecedor e cliente, bem como na identificação bilateral dos requisitos tecnológicos de cada parte. A tecnologia e os sistemas técnicos do fornecedor devem ser adaptáveis ao novo e aos requisitos específicos de cada cliente. Além disso, combinar tecnologias que estão disponíveis entre os parceiros é uma forma de desenvolver essas

capacidades e de produzir novos produtos e soluções por meio de inovações colaborativas (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010).

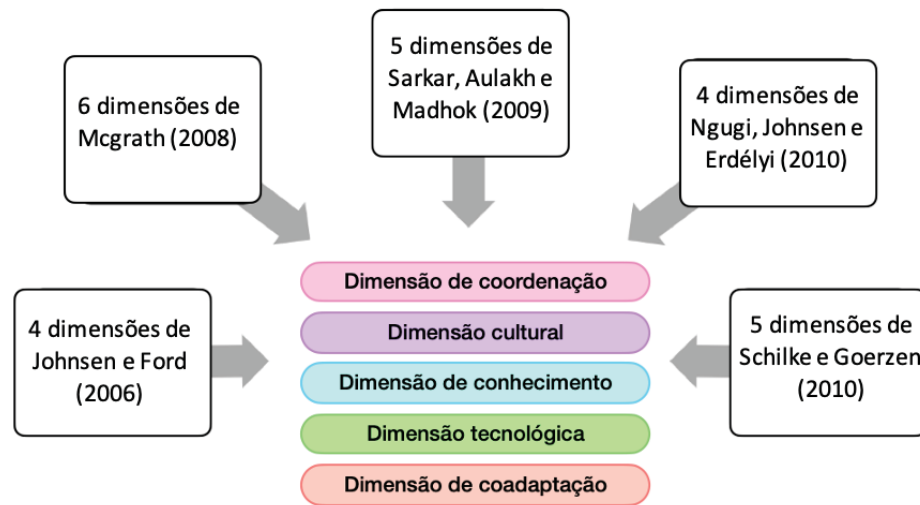
Já as capacidades relacionais de **sistemas gerenciais** tratam do desenvolvimento de estruturas, estratégias e relações entre fornecedores e clientes. Envolvem ainda as abordagens utilizadas pelo fornecedor para lidar com diferentes contrapartes parceiras. Essas capacidades podem influenciar as características do relacionamento por meio do desenvolvimento de relações fortes, estrutura de gestão eficaz, e compartilhamento de recursos (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010).

Por fim, as capacidades relacionais **culturais** dizem respeito a forma como as empresas são afetadas por valores ou padrões de comportamento arraigados nos relacionamentos. A capacidade do fornecedor de aprender, de compreender e de se relacionar com a cultura e valores de seu cliente influenciam na resolução de conflito e de inconsistências no relacionamento com o cliente. Ademais, construir uma cultura e valores compartilhados pode contribuir para melhorar o relacionamento e gerar mais oportunidade de co-criação de valor (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010).

Para Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), a co-criação de valor é gerada devido a combinação dos recursos e capacidades das empresas envolvidas, permitindo que as empresas alcancem algo que nenhuma das partes poderia alcançar sozinhas. Assim, a criação de valor requer esforços de ambas as partes no desenvolvimento de competências relacionais, além de suas capacidades internas já existentes (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010). Ademais, de acordo com os autores, a inovação é aprimorada por meio de fornecedores que trabalham em conjunto com seus clientes. Eles destacam também que não são apenas os fornecedores que ganham com o relacionamento, os clientes também se beneficiam. Portanto, como há ganho mútuo, há cocriação de valor. Por fim, afirma-se que os fornecedores que desenvolvem capacidades relacionais tendem a ser os preferidos entre os clientes (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010).

Ao identificar a fragmentação e a falta de unidade no tratamento do constructo “capacidade relacional”, Alves (2015) reorganizou e agrupou por similaridade as dimensões de cinco modelos existentes, dentre eles os de Mcgrath (2008), Schilke e Goerzen (2010) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), apresentados anteriormente. Segundo a autora (2015), a fragmentação poderia dificultar a compreensão, medição e estudos comparativos acerca do fenômeno. Como resultado, as capacidades relacionais são apresentadas em cinco dimensões interdependentes: 1) de Coordenação, 2) Cultural, 3) de Conhecimento, 4) Tecnológica e 5) de Co-adaptação (Figura 4).

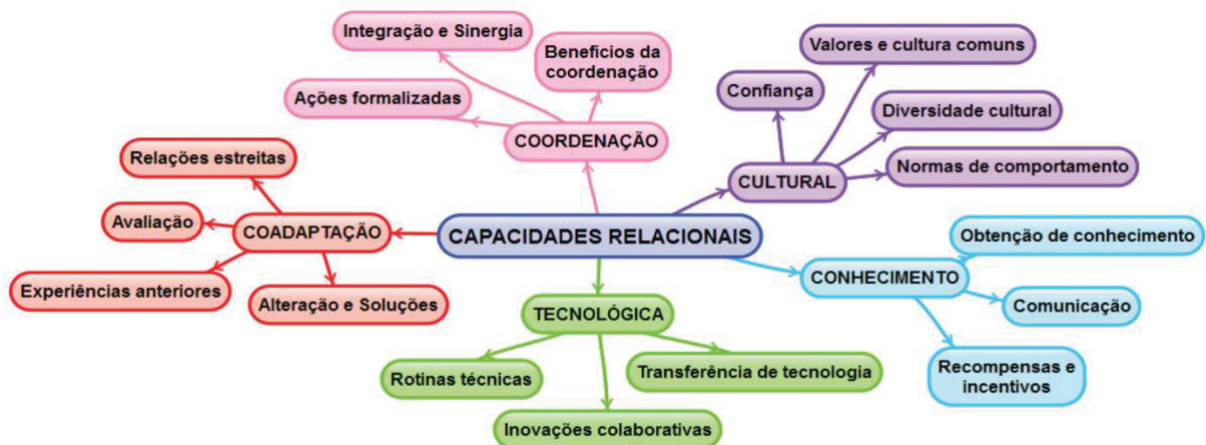
FIGURA 4 - REORGANIZAÇÃO DO CONSTRUCTO 'CAPACIDADE RELACIONAL'



Fonte: adaptado de Alves (2015)

Diferentemente dos outros modelos citados anteriormente, Alves (2005) apresenta componentes para cada uma das cinco dimensões, o que facilita a identificação e mensuração das capacidades relacionais (Figura 5). Além disso, a autora (2015) também aplicou empiricamente o modelo em relações diádicas de cooperação e incentiva o seu uso em outros arranjos de cooperação interorganizacional (ALVES, 2015).

FIGURA 5 - MODELO DE ALVES



Fonte: Alves (2015)

A dimensão de **coordenação** reúne as dimensões de realização de McGrath (2008), de governança de portfólio e de coordenação de Sarkar, Aulakh e Madhok (2009), e, ainda, as de coordenação interorganizacional e do portfólio da aliança de Schilke e Goerzen (2010). Essa dimensão refere-se à capacidade de gerenciar os recursos da parceria, tornando-os eficientes,

rentáveis e produtivos. A autora (2015) ressalta a importância de se identificar interdependências, evitar duplicação de ações e produzir sinergias entre as diversas alianças de uma empresa. Destaca também que para o sucesso da parceria, as empresas devem perceber-se pertencentes a um grupo, o que proporciona a redução de conflitos e o uso da aliança como uma estratégia de ação. Essa dimensão é formada pelos seguintes componentes: ações formalizadas, integração e sinergia, benefícios da coordenação (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2016).

A dimensão **cultural** foi baseada nas dimensões de mesmo nome, de Johnsen e Ford (2006), e de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) e trata da capacidade da empresa em lidar com a diversidade cultural, incompatibilidade de valores e vínculos emocionais e sociais que se estabelecem entre os indivíduos durante a cooperação (ALVES, 2015). Aprender a se relacionar com a cultura e os valores do outro, minimiza os conflitos, melhora as interações e aumenta as oportunidades de co-criação de valor (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010). Os componentes dessa dimensão são confiança, valores e cultura comuns, diversidade cultural e normas de comportamento (ALVES, 2015).

A dimensão de **conhecimento** engloba as dimensões de acesso ao conhecimento de McGrath (2008), as de sistemas gerenciais, de interação humana de Johnsen e Ford (2006) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), e o aprendizado organizacional de Schilke e Goerzen (2010). Diz respeito a capacidade de criar, integrar, usar e gerenciar o conhecimento gerado pela parceria, e se concentra no aprendizado, rotinas e processos para facilitar a transferência de conhecimento e a tradução das habilidades em conhecimento, bens e tecnologia (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2016). Os componentes dessa dimensão são: obtenção de conhecimento, comunicação, além de recompensas e incentivos (ALVES, 2015).

A dimensão **tecnológica** agrupa a dimensão de co-inovação de McGrath (2008) e a dimensão tecnológica de Johnsen e Ford (2006) e de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010). Ela se concentra-se nos recursos tecnológicos e humanos das parcerias, estabelecendo padrões para sua competência e desenvolvimento, como, por exemplo, integração de sistemas e procedimentos técnicos, expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica, colaboração com novas tecnologias e absorção de lições tecnológicas dos parceiros. Os componentes dessa dimensão são: transferência de tecnologia, inovação colaborativa e rotinas técnicas (ALVES, 2015).

Por fim, a dimensão de **co-adaptação** agrega as dimensões de coadaptação, de avaliação e de oportunidade de McGrath (2008), a de formação proativa de Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) e de proatividade e de transformação da aliança de Schilke e Goerzen (2010). Essa dimensão refere-se à capacidade de adaptar os diferentes recursos e/ou modos operacionais para

aumentar os benefícios da parceria. Investimentos mútuos e adaptações dos parceiros podem gerar novos produtos, soluções mais eficazes ou melhoramentos no relacionamento. Ademais, além de avaliar ativamente as parcerias correntes para identificar se ainda continuam valiosas (ALVES, 2015), é necessário também estender as rotinas para identificar novas oportunidades de parceria potencialmente valiosas (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Os componentes dessa dimensão são: alterações e soluções, experiências anteriores, avaliação, relações estreitas.

Para uma melhor compreensão do modelo em questão, são explicados os componentes que formam cada uma das cinco dimensões das capacidades relacionais (quadro 8).

QUADRO 8 - EXPLICAÇÃO DOS COMPONENTES DO MODELO DE ALVES

DIMENSÕES	COMPONENTES	
Coordenação	Ações formalizadas	Para uma eficaz coordenação da aliança são necessárias ações que formalizam (ou padronizam) os processos de coordenação, englobando salvaguardas formais e informais de governança (ALVES, 2015; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009).
	Integração e sinergia	A integração com os parceiros é importante para a tomada de decisão, criação de sinergia, sincronização de ações e conhecimento (ALVES, 2015).
		A sinergia é importante para reunir recursos, aumentar a eficiência, compartilhar conhecimentos, reduzir custos, aumentar a quota de mercado e se tornarem mais competitivos (ALVES, 2015).
	Benefícios da coordenação	Está relacionado às vantagens de se coordenar a aliança. Quanto maior a imersão relacional, maior a capacidade de se identificar oportunidades, como novas formas de trocar recursos, novos métodos de produção, novos produtos (MCGRATH, 2008).
Cultural	Confiança	Trata do estabelecimento de confiança entre os parceiros. Quanto maior a confiança, melhor serão as ligações emocionais e sociais dos indivíduos na colaboração e maior será o compartilhamento de informações (ALVES, 2015).
	Valores comuns	O estabelecimento de cultura e valores compartilhados entre os parceiros contribui para melhorar o relacionamento e gerar mais oportunidade de co-criação de valor (NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).
	Diversidade cultural	Relaciona-se à capacidade para lidar com as diversas culturas e valores das contrapartes parceiras, minimizando-se conflitos e inconsistências nos relacionamentos (NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).
	Normas de comportamento	Considera que as organizações, ao se relacionarem, são afetadas por valores ou padrões de comportamento (NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).
Conhecimento	Obtenção de conhecimento	É necessário criar e ter capacidade de aprender e integrar novos conhecimentos, além de criar rotinas que facilitem o compartilhamento de informações (MCGRATH, 2008).
	Comunicação	A capacidade de se comunicar com outros atores é fundamental para se obter informações. A probabilidade de acessar informações aumenta ao se comunicar com um conjunto diversificado de atores (MCGRATH, 2008).
	Recompensas e incentivos	São necessárias recompensas e incentivos entre as organizações para se alinhar os interesses e manter as parcerias (ALVES, 2015).

Tecnológica	Transferência de tecnologia	Relacionada à capacidade de absorver lições tecnológicas dos parceiros, bem como combinar tecnologias disponíveis (NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).
	Inovações colaborativas	Trata da habilidade de aproveitar as diferentes tecnologias e recursos humanos dos parceiros para inovar em conjunto. O desenvolvimento de novos produtos é facilitado pela combinação de diversos atores, recursos e capacidades (MCGRATH, 2008).
	Rotinas técnicas	Diz respeito à capacidade de adaptar ou criar sistemas técnicos personalizados, integrados e valiosos entre os parceiros (NGUGI, JOHNSEN, ERDÉLYI, 2010).
Coadaptarão	Alterações e soluções	Refere-se à modificação dos recursos ou das formas de operá-los para se obter mais proveito entre os parceiros. Adaptações são necessárias nos relacionamentos e por meio de investimentos mútuos, parceiros podem desenvolver novas e mais eficazes soluções de produtos e processos (MCGRATH, 2008).
	Experiências anteriores	A experiência decorrente de parcerias anteriores contribui para o aprendizado e proporciona maior geração de valor e maior interesse em formar parcerias (MCGRATH, 2008).
	Avaliação	Trata da capacidade de avaliar os relacionamentos correntes (MCGRATH, 2008), bem como de ampliar as rotinas para identificar novas oportunidades de parceria potencialmente valiosas (SCHILKE; GOERZEN (2010).
	Relações estreitas	Refere-se a capacidade de criar laços fortes e estreitos entre os parceiros. Essa proximidade facilita o compartilhamento de informações e recursos essenciais entre eles, bem como as adaptações necessárias para o desenvolvimento de soluções (MCGRATH, 2008).

FONTE: Elaborado pela autora (2022)

Por fim, eis que o modelo de Alves (2015) congrega informações de diversos estudos, incorporando todas as dimensões propostas por Johnsen e Ford (2006); Mcgrath (2008); Sarkar, Aulakh, Madhok (2009); Schilke e Goerzen (2010) e Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), ele se demonstra o mais abrangente e detalhado para a investigação e compreensão das capacidades relacionais. Ademais, considerando o outro constructo dessa pesquisa, o modelo de Alves (2015) apresenta duas dimensões, a princípio, relevantes de serem estudadas. Uma delas é a **dimensão tecnológica**, haja vista que os programas de aceleração corporativa visam abrir o processo de inovação das empresas estabelecidas (JACKSON; RICHTER, 2017) por meio do relacionamento ativo com *startups* e o acesso a novas tecnologias. A outra, é a **dimensão cultural**, em virtude das diferenças culturais existentes entre empresas estabelecidas e *startups* conforme investigado por Jackson e Richter (2017) e apresentado no capítulo 1.

Assim, por sua completude, o modelo de Alves (2015) foi o escolhido para ser utilizado na presente pesquisa. Destaca-se ainda que alguns estudos como os de Giraldi et al. (2018); Segatto et al. (2019) e Singh e Segatto (2020) já utilizaram empiricamente o modelo em questão, comprovando sua validade na pesquisa das capacidades relacionais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve como a presente pesquisa foi realizada. Especificam-se o problema de pesquisa, as perguntas norteadoras e as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise. Também são apresentados o desenho e delineamento da pesquisa, a estratégia adotada e as técnicas utilizadas para a coleta e a análise dos dados. Na sequência, são tratados aspectos da validade e confiabilidade da pesquisa, finalizando com a matriz de amarração.

4.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo se desenvolveu a partir do seguinte problema de pesquisa: **como as capacidades relacionais das empresas estabelecidas influenciam os programas de aceleração corporativa com *startups*?**

A partir do problema, foram estabelecidas as seguintes perguntas norteadoras:

- a) Quais são as motivações, antecedentes e objetivos das empresas estabelecidas para a criação dos PACs?
- b) Quais são as características dos PACs?
- c) Quais são as dimensões/componentes das CRs presentes entre *startups* e empresas estabelecidas nos PACs?
- d) Quais são os benefícios e desafios dos PACs?
- e) Como as CRs se correlacionam entre si e aos benefícios decorrentes dos PACs?

4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Com o intuito de esclarecer os principais termos abordados nesse estudo apresentam-se as definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias de análise. As definições constitutivas correspondem ao conceito, ou seja, aquilo que define uma ideia ou termo a fim de torná-lo explícito e inteligível. Já as definições operacionais são os meios pelos quais os conceitos em estudo podem ser mensurados e analisados na prática (KERLINGER, 1980).

a) Programa de Aceleração Corporativa

DC: forma de colaboração entre empresa-*startups*, que ocorre por meio de programas de curto prazo executados por ou em nome de empresas estabelecidas, em busca de *startups* sinérgicas aos seus interesses de negócios. Para isso as empresas estabelecidas oferecem diferentes recursos (como capacitação, financiamento, *networking* e/ou estrutura de trabalho) e, em contrapartida, ampliam sua capacidade de inovação (HOCHBERG, 2016; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

DO: foi investigado a partir de perguntas acerca das características do programa como: tempo de duração, local onde ocorreu, finalidade, término do programa, oferta de recursos e serviços às *startups*, se foi com ou sem *equity* (participação societária) e se realizado em conjunto com aceleradora parceira. As perguntas também abordaram as motivações, antecedentes, benefícios e desafios relacionados ao programa, e se as *startups* aceleradas ainda mantêm vínculo de parceria com a empresa estabelecida. Podem ser visualizadas nas questões PAC1 a PAC13; STA1 a STA6 do roteiro de entrevista (apêndice III).

b) Capacidade Relacional

DC: “criação proposital e a combinação, a partir de recursos comuns, de estruturas (tais como conhecimentos, rotinas, procedimentos e políticas) intra e interfirmas, para em conjunto gerenciar conflitos, promover a confiança, transferir conhecimentos e informação, a fim de gerar valor e aprendizagem entre as empresas e alcançar melhorias de processo, adaptações e/ou inovações em cooperações interorganizacionais” (ALVES, 2015 p. 74).

DO: foi investigada a partir de perguntas acerca dos componentes que compõem as cinco dimensões do modelo teórico de Alves (2015), são elas: dimensões de coordenação, cultural, de conhecimento, tecnológica e de coadaptação. Questões CR1 a CR18 do roteiro de entrevista (apêndice III).

c) Dimensão de Coordenação

DC: refere-se à capacidade de gerenciar os recursos da rede, tornando-os eficientes, rentáveis e produtivos (ALVES, 2015). Também diz respeito aos processos de gerenciamento de alianças e estruturas, rotinas, ferramentas e atividades relacionadas para influenciar o comportamento dos parceiros em prol da inovação e do desempenho (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018). Envolve ainda aspectos de governança da aliança.

DO: foi investigada a partir de questões relacionadas à gestão dos programas de acordo com os componentes desta dimensão, a saber: ações formalizadas, integração e sinergia e benefícios da coordenação. As questões, portanto, versaram acerca da presença de sinergia e integração para o desenvolvimento de atividade em conjunto, de ações formais para coordenar essas atividades, e dos benefícios advindos de uma adequada gestão. Questões CR1 a CR3 do roteiro de entrevista (apêndice III).

d) Dimensão Cultural

DC: refere-se à capacidade de lidar com a diversidade cultural, incompatibilidade de valores e vínculos emocionais e sociais que se estabelecem entre os indivíduos durante a cooperação (ALVES, 2015). Relaciona-se também ao desenvolvimento de cultura e valores compartilhados, além de como as empresas são afetadas por valores arraigados ou padrões de comportamento dos parceiros (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010).

DO: foi investigada a partir dos componentes que compõem essa dimensão, a saber: valores e cultura comum; confiança; diversidade cultural e normas de comportamento. As perguntas, versaram acerca das estratégias adotadas para lidar com as diferenças entre os atores, a influência que normas de comportamento e/ou valores enraizados nas organizações exerceram na interação entre *startup* e grande empresa, ao estabelecimento de valores comuns decorrentes dos programas e a criação de confiança para gerar valor e aprendizagem, alcançar melhorias conjuntas e/ou inovações. Questões CR4 a CR7 do roteiro de entrevista (apêndice III).

c) Dimensão de Conhecimento

DC: refere-se à capacidade de criar, integrar, usar e gerenciar o conhecimento gerado pela parceria (ALVES, 2015).

DO: foi investigada a partir dos três componentes que compõem essa dimensão, a saber: obtenção de conhecimento, recompensas/incentivos e comunicação. Desta forma, questões relacionadas ao compartilhamento e absorção de informações entre *startup* e empresas estabelecidas; recompensas/incentivos para alinhar os interesses dos parceiros; e processo de comunicação e *feedback* entre os envolvidos foram abordadas nas questões CR8 a CR11 do roteiro de entrevista (apêndice III).

d) Dimensão Tecnológica

DC: refere-se à habilidade da empresa em explorar as oportunidades de tecnologia e recursos humanos das parcerias, para que ocorra inovação em conjunto (co-inovação) (ALVES, 2015).

DO: foi investigada a partir de questões relacionadas à transferência de tecnologia e inovação colaborativa entre os parceiros, bem como a criação/alteração de rotinas e ou processos para melhorar a cooperação. Esses elementos remetem aos componentes que compõem a presente dimensão e foram abordados por meio das questões CR10 a CR11 do roteiro de entrevista (apêndice III).

e) Dimensão de Coadaptação

DC: é conceituada em termos da habilidade de adaptação da empresa durante a interação com outras organizações e as estratégias que ela utiliza para isso (MCGRATH, 2008). Envolve também a capacidade de adaptações mútuas, de investimentos, de proatividade, bem como a criação de soluções de produtos e de processos dentro do ambiente de cooperação (ALVES, 2015). Isso porque as empresas só podem criar valor a partir de suas relações de aliança ao se afastarem das relações genéricas e se concentrarem, propositadamente, na criação de uma combinação idiossincrática de recursos e capacidades (DYER; KALE, 2007).

DO: foi investigada a partir de questões que abordam os componentes que compõem essa dimensão, a saber: alterações e soluções, experiências anteriores, relações estreitas e avaliação. A identificação e a análise foram feitas a partir de elementos que remetem aos componentes supracitados presentes nas falas dos entrevistados obtidas a partir das questões CR12 a CR14 do roteiro de pesquisa (apêndice III).

Definição de outros termos relevantes

Startups: Empreendimentos em processo de descoberta, desenvolvimento e implementação de um modelo de negócios viável, inovador e escalável para a exploração de oportunidades de mercado (EHRENHARD et al., 2017).

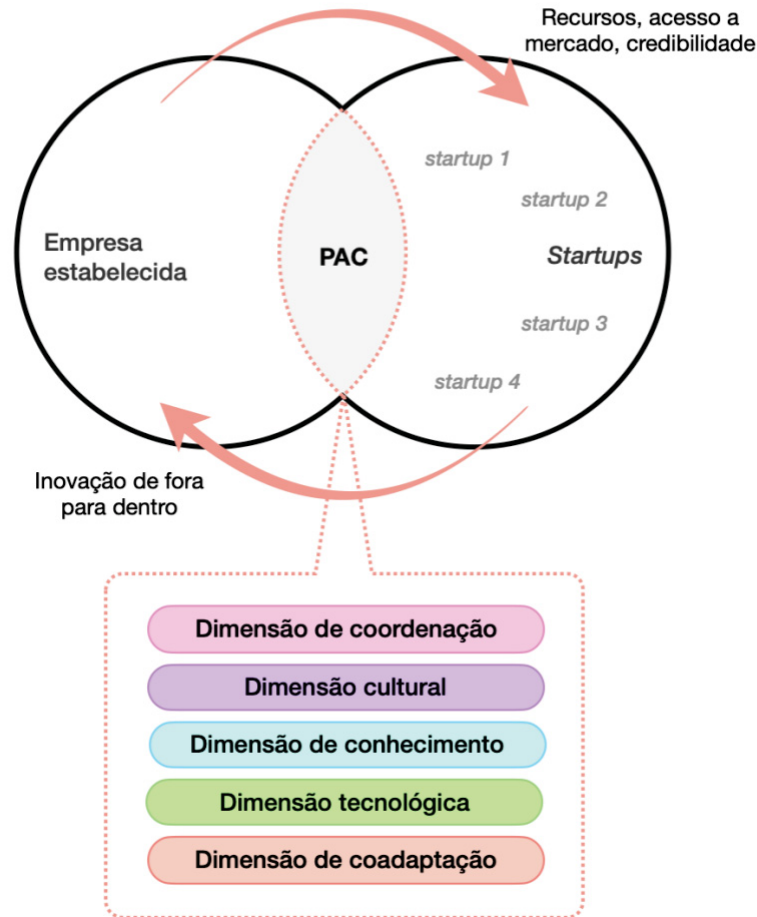
Empresa estabelecida: aquela que tradicionalmente tem um conjunto superior de recursos, escala e modelo de negócio já consolidado (KUPP; MARVAL; BORCHERS, 2017).

4.3 DESENHO DA PESQUISA

O desenho a seguir esquematiza graficamente a presente pesquisa.

FIGURA 6 - DESENHO DA PESQUISA

Programa de Aceleração Corporativa (PAC)
 Antecedentes, motivações, desafios, benefícios e capacidades relacionais



Fonte: elaborado pela autora (2022)

4.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, na qual se busca compreensão aprofundada de um fenômeno, sem se preocupar com aspectos relacionados a sua frequência ou mensuração (COOPER; SCHINDLER, 2014). Uma outra característica dessa abordagem é que os dados são, predominantemente, palavras escritas ou faladas, ações, sons, símbolos, objetos físicos ou imagens visuais (NEUMAN, 2014) e a coleta desses dados é realizada em um ambiente não controlado, ou seja, em sua ‘forma natural’ (MERRIAM; TISDELL, 2016). Logo, para analisar esses dados são utilizadas técnicas interpretativistas que ajudam a descrever, decodificar e traduzir os dados coletados (COOPER; SCHINDLER, 2017).

Optou-se por essa abordagem por considerá-la a mais adequada para analisar o fenômeno das capacidades relacionais nos programas de aceleração corporativa. Dessa forma, evidências foram capturadas nas falas dos entrevistados, ajudando a compreender a influência de tais capacidades nas interações entre os parceiros. Para exemplificar, foram investigadas práticas realizadas para coordenar as atividades, proporcionar sinergia entre os parceiros, facilitar o compartilhamento de informações e a obtenção de conhecimento, entre outros aspectos que visam melhorar a colaboração.

Quanto ao propósito, a pesquisa é descritiva porque são detalhados aspectos e características relacionadas ao fenômeno estudado (BABBIE, 2014), que nesse caso corresponde às capacidades relacionais das empresas estabelecidas na interação com *startups* por meio de programas de aceleração corporativa. Além disso, buscou-se a existência de padrões dessas capacidades nos diferentes casos analisados

Acerca do tratamento temporal, esse estudo apresenta corte transversal, haja vista que as entrevistas aconteceram em um momento único. Porém, é com aproximação longitudinal (BABBIE, 2014), pois busca-se o entendimento das capacidades relacionais ao longo do tempo, ou seja, desde a criação dos programas pelas empresas estabelecidas. Para isso, foram realizados questionamentos a respeito de fatos passados, para que se possa inferir, de maneira lógica, como tais capacidades se desenvolveram, bem como as motivações e antecedentes para a criação dos programas, os desafios enfrentados e os benefícios obtidos.

4.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para a realização dessa pesquisa optou-se pela estratégia do estudo de caso, que se trata de um estudo empírico, apropriado para: (i) responder questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, (ii) quando o pesquisador não possui controle a respeito do fenômeno estudado, e (iii) quando o estudo investiga eventos contemporâneos (YIN, 2015). Considerando a atualidade do tema dessa pesquisa e da questão central que se pretende responder, o estudo de caso demonstra-se a estratégia mais adequada.

Definir o ‘caso’ ou unidade de análise é uma das tarefas mais importantes desse tipo de estudo (YIN, 2015). Aqui, o ‘caso’ refere-se ao PAC, sendo o foco da investigação os aspectos da relação entre empresa estabelecida e *startup* dentro do contexto desse programa. Ademais, os estudos de casos podem envolver casos únicos ou vários casos (YIN, 2015). Para essa

pesquisa, optou-se por casos múltiplos, representados por quatro PACs de propriedade de diferentes empresas estabelecidas.

Por fim, o estudo de casos múltiplos prevê o cruzamento dos casos estudados, tática de pesquisa que força os investigadores a ir além das impressões iniciais (EISENHARDT, 1989). Esse cruzamento dos casos melhora a validade externa do constructo, ou seja, a generalização (analítica) das constatações (MERRIAM; TISDELL, 2016). Portanto, tal técnica de análise foi adotada no capítulo 6 da presente pesquisa.

4.5.1 Critérios de seleção dos casos

A delimitação do objeto de estudo, ou seja, do ‘caso’, geralmente segue uma amostragem intencional baseada em critérios previamente estabelecidos (MERRIAM; TISDELL, 2016). Quando se trata de casos múltiplos, a escolha dos casos deve seguir uma lógica de replicação, visando resultados similares (para replicação literal) ou contrastantes (para replicação teórica) (YIN, 2015).

Segundo (MERRIAM; TISDELL, 2016), quanto mais casos forem incluídos em um estudo, e quanto maior a variação entre os casos, mais convincente tende a ser a interpretação. Para Eisenhardt (1989) os casos devem se polares, ou seja, os mais variados possíveis a fim de permitir desenvolvimento de teoria. Por isso, foram selecionados quatro casos – representados por quatro PACs de empresas estabelecidas de diferentes segmentos – até se chegar à saturação teórica.

A seleção dos casos teve por premissa o cumprimento dos seguintes critérios: (1) ter ocorrido durante um período limitado; (2) ter ocorrido com coortes de *startups* e não com empresas individuais; (3) oferecer recursos e suporte às *startups*. Essas características são elementos comuns que configuram um programa de aceleração corporativa (COHEN et al., 2019; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016), por isso foram utilizados como critérios de seleção.

Além disso, também foram considerados: (4) o ano de criação do programa - não poderia ser a sua primeira edição (5) a propriedade do programa - deveria ser iniciativa de uma única empresa e não de um consórcio. Não ser a primeira edição do PAC contribuiu para aumentar a probabilidade da existência das capacidades relacionais nos casos estudados, em virtude de a empresa estabelecida já ter acumulado experiências passadas no desenvolvimento desse tipo de programa e no relacionamento com as *startups* participantes, oferecendo, portanto, mais

relevância para o objetivo da presente pesquisa. Além disso, o que se buscou com essa pesquisa foi a compreensão das relações diádicas entre grande empresa e *startup*, por isso, incluiu-se nos critérios, os PACs de uma única empresa estabelecida.

Embora o objetivo principal da presente pesquisa seja a compreensão das capacidades relacionais das empresas estabelecidas, considerou-se relevante ouvir a experiência das *startups* aceleradas, haja vista que as capacidades relacionais se desenvolvem nas cooperações interorganizacionais para a obtenção de resultados mais eficazes (ALVES, 2015). Desta forma, uma *startup* acelerada de cada PAC foi entrevistada, aumentando assim a confiabilidade da presente pesquisa, em decorrência da triangulação de dados.

Após a aplicação dos critérios apresentados acima e o aceite das empresas em contribuir com a pesquisa, foram selecionados os casos conforme o quadro 9. O contato inicial com cada grande empresa foi realizado via LinkedIn, buscando-se gestores dos programas de aceleração ou líderes de inovação. A carta de apresentação utilizada nesse contato inicial encontra-se no apêndice IV. Cada caso, portanto, é composto por uma grande empresa já estabelecida, representada pela sigla CORP e uma *startup* acelerada. A escolha das *startups* ocorreu posteriormente à entrevista com a grande empresa e foi por acessibilidade, após indicação do(a) entrevistado(a) da empresa proprietária do PAC. Os nomes das empresas foram omitidos para preservar suas identidades.

QUADRO 9 - DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

CASOS	EMPRESAS	RAMO DE ATUAÇÃO DA GRANDE EMPRESA	CRIAÇÃO DO PAC
PAC-1	Corp-1	Construção civil	2018
	Startup-1		
PAC-2	Corp-2	Mercado financeiro	2017
	Startup -2		
PAC-3	Corp-3	Indústria farmacêutica	2017
	Startup -3		
PAC-4	Corp-4	Seguradora	2015
	Startup -4		

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Para uma melhor compreensão das empresas participantes desta pesquisa, apresenta-se a seguir um breve histórico de cada uma delas. As informações foram obtidas nos sites institucionais das respectivas empresas, bem como nas entrevistas.

A Corp-1 é uma empresa brasileira de 85 anos que fabrica e comercializa produtos impermeabilizantes e de materiais de construção. A empresa atua no Brasil e em outros países

da América do Sul, como Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile. Suas fábricas ficam em São Paulo e na Bahia. Conta com aproximadamente 650 funcionários administrativos e de fábrica.

A *Startup-1* é uma plataforma que permite a documentação e o acompanhamento remoto de obras por meio do uso de uma câmera 360° no canteiro. É uma solução focada em construtoras e gerenciadoras de obras. A empresa foi criada em 2019 e em 2020 participou do PAC-1.

A Corp-2 é a empresa líder em pagamentos digitais no mundo. Sua missão é conectar o mundo por meio do que há de mais inovador, confiável e seguro em meios de pagamentos – permitindo que pessoas, negócios e economias prosperem. Sua avançada rede de processamento global oferece pagamentos seguros e confiáveis em todo o mundo e é capaz de processar mais de 65.000 transações por segundo. A sede no Brasil conta com aproximadamente 200 funcionários.

A *Startup-2* é uma solução de gestão financeira para consultórios e clínicas. Ela possibilita que médicos e clínicas recebam seus pagamentos de planos de saúde e cartões em 24 horas. Além disso, oferece um serviço gratuito que conecta todos os planos de saúde, unificando as informações financeiras em um único lugar. Foi criada em 2016 e participou do PAC-2 em 2019.

A Corp-3 é a primeira multinacional farmacêutica brasileira estando presente em mais de vinte países. É a empresa farmacêutica brasileira que mais investe em inovação, tanto em tecnologia quanto em P&D, pesquisa e desenvolvimento. É também líder em prescrição médica no país. Conta com mais de 5000 colaboradores nesses vinte países e estima-se que ultrapasse 6 bilhões de faturamento no ano de 2021.

A *Startup-3* é especializada em transformação digital e reúne competências estratégicas de Negócios e Tecnologia avançadas de *Big Data*, *Business Intelligence*, *Analytics* e Inteligência artificial para resolver problemas reais do mercado. Atua na co-criação e desenvolvimento de produtos analíticos, sistemas de predição ou prescrição sob medida. Foi criada em 2007 e participou do PAC-3 em 2019.

A Corp-4 atua no mercado brasileiro há mais de 75 anos e é uma das maiores seguradoras do País, ocupando a primeira posição nos ramos como: seguro para automóveis e residência. Conta com mais de 8 milhões de clientes, 13 mil funcionários e 36 mil corretores parceiros. A companhia possui ainda mais de 101 sucursais e escritórios regionais em todo o Brasil.

A *Startup-4* desenvolveu uma solução que integra no sistema de frente de caixa (PDV/ERP) um hub das principais carteiras de pagamentos digitais como: PicPay, Mercado

Pago, Ame, PagBank (entre outras), incluindo PIX. Foi criada em 2019 e participou do PAC-4 em 2020.

4.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Pesquisas qualitativas, geralmente, utilizam múltiplas fontes de dados, como entrevistas, observações, documentos e informações audiovisuais (CRESWELL, 2014). Sendo assim, para esse estudo buscou-se combinar dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com: a) gestores e profissionais das empresas estabelecidas que tiveram contato direto com as *startups* durante os programas e b) empreendedores das *startups* aceleradas pelos programas. As entrevistas ocorrem de forma *online*, por meio do Microsoft Teams, entre os meses de agosto e outubro de 2021. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas na sequência. A tabela 3 apresenta os cargos dos entrevistados, a duração das entrevistas e o número de páginas transcritas das empresas de cada PAC estudado.

TABELA 3 - DETALHES DAS ENTREVISTAS

CASO	EMPRESA	CARGO DO ENTREVISTADO(A)	DURAÇÃO	Nº PÁGINAS TRANSCRITAS
PAC 1	Corp-1	Chefe de sustentabilidade e inovação	63'16''	17
	<i>Startup</i> -1	Fundador e CEO	34'43''	13
PAC 2	Corp-2	Diretor de Inovação	75'54''	18
	<i>Startup</i> -2	Fundador e CEO	39'58''	11
PAC 3	Corp-3	Diretor de empreendedorismo e digital	67'47''	15
	<i>Startup</i> -3	Fundador e CEO	36'19	10
PAC 4	Corp-4	Gerente de projetos de inovação	77'56''	18
	<i>Startup</i> -4	Fundador e Co-CEO	53'57''	16

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Para auxiliar a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevistas segmentado em dois grandes grupos correspondente aos dois constructos desse estudo – CRs e PACs (apêndice III). Para validar o instrumento de pesquisa, bem como avaliar sua aplicação, foi realizado um teste piloto com o gerente de marketing de uma empresa de grande porte do setor de alimentos.

Após o piloto, pequenos ajustes no roteiro foram realizados para se obter mais clareza com as questões.

As questões acerca das CRs foram baseadas no roteiro de Alves (2015). Já as questões a respeito dos PACs abordaram motivação para criação dos programas, bem como características, benefícios e desafios deles. Em virtude da existência de dois constructos, adaptações e agrupamento de algumas questões do roteiro de Alves (2015) foram realizadas, a fim de reduzi-lo, possibilitando a inclusão de novas perguntas relacionadas aos PACs. As adaptações foram feitas de tal forma que atendessem ao objetivo do estudo. Assim, o roteiro ficou composto por 13 questões de PAC e 18 questões de CR.

Uma particularidade do roteiro deve ser explicada. As perguntas de PAC foram direcionadas prioritariamente às empresas estabelecidas, pois diz respeito às motivações, objetivos corporativos e questões operacionais dos programas. Para às *startups*, foram elaboradas seis questões específicas a respeito dos programas. Quanto às perguntas de CR, estas foram respondidas por ambas: empresa estabelecida e *startup*. O roteiro pode ser consultado no apêndice III.

Para a coleta de dados secundários, foram utilizados os *sites* das empresas estabelecidas e das *startups*, os sites e Regulamentos dos PACs, bem como notícias relacionadas a eles. Por meio dessas múltiplas fontes de evidências, os dados foram triangulados, ou seja, combinados e comparados, para a corroboração das descobertas (YIN, 2015). O protocolo de pesquisa, recomendado por Yin (2005) para orientar o pesquisador nos estudos de casos múltiplos, foi desenvolvido e encontra-se no apêndice II.

4.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo (YIN, 2015). Nesta pesquisa foi realizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010) que consiste em um processo sistemática composto por três fases: (i) pré-análise; (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase de (i) pré-análise, o material coletado foi organizado e as entrevistas transcritas. Para auxiliar a transcrição foram utilizadas duas ferramentas: Sonix⁸ e oTranscribe⁹. A primeira transcrição de cada uma das oito entrevistas foi realizada pelo Sonix. Na sequência, a pesquisadora as revisou e corrigiu utilizando a ferramenta oTranscribe.

Na fase (ii) – exploração do material – os dados foram codificados com o auxílio do software ATLAS.ti (versão 9). No que se refere às ‘capacidades relacionais’, foi utilizado um processo dedutivo de codificação, ou seja, códigos foram previamente estabelecidos (SALDAÑA, 2013), de acordo com os componentes do modelo teórico de Alves (2015). Desta forma, os 17 componentes do modelo teórico foram previamente inseridos no ATLAS.ti, correspondendo a 17 códigos. Esses códigos foram diferenciados por cores para facilitar a identificação das dimensões.

O mesmo processo dedutivo foi realizado para os benefícios dos programas. Estes foram inseridos no ATLAS.ti de acordo com os benefícios apresentados na literatura, também totalizando 17 códigos. Na sequência, os códigos foram aplicados aos dados coletados de acordo com a compreensão da pesquisadora.

Contudo, embora tenha se utilizado códigos previamente estabelecidos, observou-se a necessidade de criação de novos códigos durante a análise, utilizando-se assim um método misto (dedutivo e indutivo) de codificação. Coerente com o que afirma Saldaña (2013), o pesquisador pode utilizar métodos de codificação novos, híbridos ou adaptados para atender às necessidades específicas do estudo qualitativo. A tabela 4 retrata os códigos dedutivos e indutivos utilizados para codificar as CRs e os Benefícios dos PACs, bem como a quantidade de citações codificadas.

TABELA 4 - CÓDIGOS REFERENTES ÀS CATEGORIAS CRS E BENEFÍCIOS

Códigos de CRs	Nº citações	Método
Ações formalizadas	37	Dedutivo
Integração e sinergia	18	Dedutivo
Benefícios da coordenação	15	Dedutivo
Confiança	16	Dedutivo
Valores e cultura comuns	28	Dedutivo
Diversidade cultural	14	Dedutivo
Normas de comportamento	9	Dedutivo
Obtenção de conhecimento	40	Dedutivo
Comunicação	32	Dedutivo
Recompensas e incentivos	14	Dedutivo

⁸ <https://sonix.ai>

⁹ <https://otranscribe.com>

Transferência de tecnologia	7	Dedutivo
Inovação colaborativa	22	Dedutivo
Rotinas técnicas	1	Dedutivo
Alteração e solução	36	Dedutivo
Experiências anteriores	18	Dedutivo
Avaliação	19	Dedutivo
Relações estreitas	37	Dedutivo
Alta administração	8	Indutivo
Comprometimento	5	Indutivo
Papeis definidos	11	Indutivo
Proatividade	5	Indutivo
Transparência	7	Indutivo
Códigos de Benefícios	Nº citações	Método
Acesso a modos de trabalho ágeis	7	Dedutivo
Acesso a novas tecnologia	7	Dedutivo
Acesso a fornecedores e clientes corporativos	4	Dedutivo
Acesso a recursos e ativos corporativos	0	Dedutivo
Ampliação da capacidade de inovação	10	Dedutivo
Aprendizado / capacitação	22	Dedutivo
Apoio nas operações	9	Dedutivo
Aumento de vendas	0	Dedutivo
Aumento do portfólio de produtos e serviços	5	Dedutivo
Aumento da credibilidade	7	Dedutivo
Geração de negócios com <i>startups</i>	22	Dedutivo
Impacto na imagem da empresa como inovadora	6	Dedutivo
Introdução de um espírito empreendedor na organização	0	Dedutivo
Menos risco de dependência à incumbente	0	Dedutivo
Rejuvenescimento da cultura corporativa	13	Dedutivo
Retenção de talentos	0	Dedutivo
Sobrevivência das grandes empresas	2	Dedutivo
Possibilidade de conduzir o relacionamento com as <i>startups</i> sozinhos.	4	Indutivo
Processos mais simplificados e agilidade organizacional	7	Indutivo
Crescimento e sobrevivência das <i>startups</i>	3	Indutivo

Fonte: elaborado pela autora (2022).

No que diz respeito aos outros assuntos tratados nesse estudo (caracterização dos programas, antecedentes, motivações e desafios enfrentados pelos atores), foi utilizada apenas uma codificação mais ampla, confrontando os achados com a literatura em fase posterior. A tabela 5 retrata os códigos utilizados nessa etapa, com suas respectivas quantidades de citações.

TABELA 5 - CÓDIGOS REFERENTES A CARACTERIZAÇÃO DOS PACS, MOTIVAÇÕES E DESAFIOS

Códigos	Nº citações	Método
Caracterização dos programas	23	Dedutivo
Antecedentes	5	Dedutivo
Motivações grande empresa	8	Dedutivo
Motivações <i>startups</i>	8	Dedutivo
Desafios	22	Dedutivo

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A fase (iii) - tratamento dos resultados, inferência e interpretação - é a fase na qual se atribui significados aos dados categorizados por meio de uma inferência lógica (BARDIN, 2010). Nessa fase, além da análise individual dos casos, é realizada a análise cruzada dos casos (*cross-case analysis*) (MERRIAM; TISDELL, 2016).

A finalidade dessa fase foi identificar nas respostas dos entrevistados e nos documentos utilizados as capacidades relacionais das empresas estabelecidas para criação e execução dos programas com *startups*, bem como as circunstâncias (características do programa, desafios, benefícios, antecedentes e motivações) que levaram ao desenvolvimento dessas capacidades. Os resultados obtidos foram confrontados com a literatura prévia e a descrição, discussão e a análise cruzada das descobertas são apresentadas nos capítulos 5 e 6. Para uma melhor compreensão, apresenta-se uma síntese dos procedimentos metodológicos que foram adotados nessa pesquisa (quadro 10).

QUADRO 10 - SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS

Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Natureza da pesquisa	Descritiva
Estratégia de pesquisa	Estudo de casos (múltiplos)
Técnica de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e técnica documental
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo
Dimensão temporal	Transversal com aproximação longitudinal

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Embora muito usados, estudos de caso ainda sofrem críticas em relação ao rigor científico (YIN, 2015). A próxima seção aborda os cuidados que foram tomados para manter o rigor científico da presente de pesquisa.

4.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE

De acordo com Yin (2015), é necessário definir critérios de validade e confiabilidade em estudos de casos para manter o rigor na condução de estudos qualitativos. A validade do constructo consiste na identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos estudados. A tática para aumentar essa validade foi a triangulação de dados por meio de

múltiplas fontes de evidências (documentos e entrevistas com empresas estabelecidas e *startups*), com o intuito de corroborar as descobertas (YIN, 2015).

A validade externa diz respeito a generalização das descobertas para além do estudo em questão, independentemente do método de pesquisa utilizado. Quando se trata de estudos de caso, essa generalização é analítica (e não estatística). Portanto, para melhorar essa validade, foi utilizada uma lógica de replicação nos estudos de casos múltiplos, conforme sugerida por Yin (2015). Assim, não se focou em apenas um PAC, mas buscou-se saturação teórica em casos distintos e contrastantes, conforme recomendado por Eisenhardt (1989). Isso permitiu ir além das impressões iniciais, de tal forma que a comparação dos casos contribuiu para a generalização das constatações (EISENHARDT, 1989; MERRIAM; TISDELL, 2016). O contraste nos casos estudados diz respeito ao setor da grande empresa entrevistada, do foco de cada PAC e do porte de cada empresa estabelecida.

A confiabilidade, por sua vez, tem por objetivo garantir que o mesmo procedimento possa ser repetido, posteriormente, por outro pesquisador, obtendo-se os mesmos resultados. Ela serve para minimizar os erros e visões tendenciosas em um estudo (YIN, 2015). Portanto, para se buscar confiabilidade nessa pesquisa, foi utilizado um protocolo de estudo (apêndice II) com todos os passos que foram realizados Yin (2015). Além disso, buscou-se nesse capítulo detalhar os processos de coleta, codificação e análise dos dados, bem como disponibilizar o roteiro de entrevista (apêndice IV).

4.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A seguir é apresentada a matriz de amarração (quadro 11), um relevante instrumento conceitual para a análise metodológica da pesquisa (TELLES, 2001). Por meio da matriz é possível visualizar as conexões entre objetivos, questões de pesquisa, técnicas de coleta de dados, indicação das questões do roteiro de entrevista, bem como técnica de análise de dados utilizada.

QUADRO 11 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Objetivo geral	Objetivos específicos	Questões de Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Questões do roteiro de entrevista (apêndice III)	Técnica de análise de dados
Compreender a influência das capacidades relacionais das empresas estabelecidas nos programas de aceleração corporativa com <i>startups</i>	Mapear motivações, antecedentes e objetivos das empresas estabelecidas para a criação dos PACs	Quais são as motivações, antecedentes e objetivos das empresas estabelecidas para a criação dos PACs?	Entrevista semiestruturada Revisão da literatura	PAC1, PAC2, PAC12, PAC13,	Análise de conteúdo (Uso do Atlas.TI) Triangulação de dados
	Delinear as características dos PACs	Quais são as características dos PACs?	Entrevista semiestruturada Análise de documentos Revisão da literatura	PAC3 a PAC11 STA 1 a STA 5	
	Identificar as dimensões/ componentes das CRs entre empresas estabelecidas e <i>startups</i> nos PACs	Quais são as dimensões/ componentes das CRs presentes entre empresas estabelecidas e <i>startups</i> nos PACs?	Entrevista semiestruturada Revisão da literatura	CR1 a CR18	
	Identificar benefícios e desafios dos PACs	Quais são os benefícios e desafios dos PACs?	Entrevista semiestruturada Revisão da literatura	PAC12 e PAC13 STA 6 e STA 7	
	Correlacionar os componentes das CRs entre si e aos benefícios decorrentes dos PACs	Como os componentes das CRs se correlacionam entre si e aos benefícios decorrentes dos PACs?	Entrevista semiestruturada Revisão da literatura	CR1 a CR18 PAC12 e STA 6	

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a descrição dos resultados obtidos a partir de cada PAC analisado. Para facilitar a compreensão foram destacados em negrito os elementos investigados nessa pesquisa, a saber: motivações, antecedentes e características dos PACs, assim como os componentes das CRs, benefícios e desafios da parceria entre *startups* e grandes empresas.

5.1 PAC-1: INDÚSTRIA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

5.1.1 Motivações, antecedentes e características do Programa

O PAC-1 foi criado em 2018 como parte da **estratégica da empresa** em busca de transformação digital. Destaca-se que a Corp-1 é uma indústria de 85 anos, familiar e tem passado por diversas transformações desde que a terceira geração da família decidiu sair do dia a dia dos negócios.

O Programa, portanto, faz parte dessa estratégia maior de estruturação da empresa. A motivação para sua criação foi **explorar novos modelos de negócios e iniciar uma jornada de servitização** da Corp-1, ou seja, oferecer serviços e não apenas o produto, visto que esse era um desejo do mercado, especialmente por parte das construtoras parceiras. Em outras palavras, nas falas do executivo de Inovação e Sustentabilidade, o objetivo era “transformar a Corp-1 não mais em uma empresa que vende rolo de manta asfáltica, e sim, metro quadrado impermeabilizado” (C1).

Antes de ter seu próprio programa de aceleração, a Corp-1 **patrocinou um programa em conjunto com mais três empresas da indústria de material de construção** organizado por uma aceleradora parceira. De acordo com C1, os resultados desse programa frustraram os participantes, mas também proporcionou muitos aprendizados para a criação do Programa proprietário da Corp-1.

Desde o primeiro ciclo, o Programa busca soluções digitais para a cadeia da construção, em especial para processos de impermeabilização, bem como oportunidades de atuação em novos mercados (C1). Atualmente, de acordo com o Regulamento¹⁰, o Programa tem por objetivo **ampliar a oferta de soluções ao segmento de construção civil**,

¹⁰ Regulamento do quarto ciclo obtido no *site* oficial da Corp-1. Link suprimido para preservar a identidade dos entrevistados.

disponibilizando produtos, serviços e tecnologias nas seguintes áreas: tecnologia para edificações; soluções e tecnologias para o varejo; e soluções para o mercado imobiliário. O Programa é com **participação societária** nas *startups*, tem duração de **quatro meses**, no qual se aceleram em média **cinco startups** por ciclo. A partir do terceiro ciclo passou a ser realizado de forma independente, ou seja, **sem aceleradora parceira** (C1).

No período da entrevista, o Programa estava na fase de seleção do seu quarto ciclo, ou seja, escolhendo as *startups* participantes. De acordo com o Regulamento, as *startups* que podem participar são aquelas relacionadas ao segmento de construção civil, com produtos, serviços e tecnologias que já tenham sido lançados e/ou estejam em fase de testes no mercado, com potencial de desenvolvimento.

No decorrer do PAC-1, as *startups* **realizam uma PoC** (*proof of concept*) dentro de um cliente da Corp-1, denominado de empresa madrinha. Além desse benefício de testar a sua solução em uma grande empresa, as *startups* recebem **mentorias, treinamentos** e possibilidade de se relacionar com o ecossistema da Corp-1 (C1).

Um aspecto a se destacar como resultado do Programa é que já no primeiro ciclo, a Corp-1 percebeu que por mais que estivesse atuando no mesmo mercado da construção civil, oferecer tecnologia para esse mercado é diferente de oferecer produtos e serviços de impermeabilização. Desta forma, por estarem atuando em negócios diferentes do *core business* original da empresa, optaram por criar uma empresa, que será chamada neste trabalho de Corp-X, para comercializar as soluções das *startups* aceleradas. Uma das razões para a criação dessa nova empresa foi a questão cultural, conforme explicado pelo entrevistado C1.

Acreditava-se que o nosso time comercial, que já trabalha com o público de construtoras, saberia vender tecnologia e isso se provou que não é verdade. É um outro *business*, é um outro produto, é um outro interlocutor dentro da construtora. Fora isso esse mundo digital é uma outra mentalidade de negócios muito diferente de uma mentalidade tradicional de *commodity* de indústria (C1).

O quadro 12 apresenta a síntese das motivações, antecedentes e principais características do PAC-1.

QUADRO 12 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DO PAC-1

Motivações	Explorar novos modelos de negócios e iniciar uma jornada de servitização da Corp-1.
Antecedentes	O Programa surgiu como parte da estratégia geral da Corp-1.
	Envolvimento anterior com o ecossistema de <i>startups</i> , patrocinando programas já existentes.
Características do Programa	
Objetivo	Ampliar a oferta de soluções ao segmento de construção civil, disponibilizando produtos, serviços e tecnologias.
Segmento	Construção Civil
Ano de criação	2018

Período do Programa	4 meses
Perfil das <i>startups</i>	<i>Startups</i> relacionadas ao segmento de construção civil, com produtos, serviços e tecnologias que já tenham sido lançados e/ou estejam em fase de testes no mercado, com potencial de desenvolvimento.
Quantidade de <i>startups</i> aceleradas por ciclo	5 <i>startups</i>
Desenvolvimento de PoC, MVP ¹¹ ou piloto ¹²	A PoC ocorre dentro de um cliente da Corp-1, empresa madrinha.
Aceleradora parceira	Nos dois primeiros ciclos sim. A partir do terceiro ciclo não.
Participação societária	Sim
Mentorias e treinamentos	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.1.2 Capacidades relacionais

Com relação à **dimensão de coordenação**, identifica-se a presença de **ações formalizadas** por meio do uso de metodologia ágil e de papéis definidos. A metodologia ágil possui ritos específicos que influenciam a condução do projeto. Ademais, existe o gestor de aceleração que acompanha diariamente todas as *startups* e realiza as *sprints*¹³ (indício também de **relações estreitas/dimensão de coadaptação**). As *sprints* são semanais, sendo uma semana com a *startup* e a empresa madrinha; e na semana seguinte apenas com os empreendedores das *startups*. As *sprints* apenas com os empreendedores das *startups* têm o intuito de ajudá-los sob o ponto de vista de gestão empresarial, por meio de mentorias (*on demand*) de acordo com a necessidade específica de cada empreendedor (C1) (indício também de **avaliação/dimensão de coadaptação**). Esse fato é corroborado pelo entrevistado S1 (CEO da *Startup-1*) “[...] eles mapeavam mais ou menos quais eram as dores e estágios da nossa *startup*. E dali para frente eles iam nos aperfeiçoando no que a gente mais precisava naquele momento”.

Além do gestor de aceleração da Corp-1, há também (i) o padrinho e (ii) os conectores, ambos da empresa madrinha. “O padrinho tem a obrigação de a cada quinze dias se reunir com a *startup*, ver os grandes *gaps*, ver o andamento do projeto, enquanto o conector é a pessoa que bate o bumbo diariamente na implantação da solução na empresa madrinha” (C1). Além disso, quando o conector tem dificuldades relacionadas ao desenvolvimento da PoC, deve acionar o

¹¹ *Minimum Viable Product* é o produto mínimo viável para se validar um problema (RICO, 2020).

¹² Piloto ou projeto piloto é o termo utilizado para se referir a um teste temporário realizado para testar se uma solução exclusiva é viável de ser executada (RICO, 2020).

¹³ *Sprint* é um espaço de tempo dentro do qual um conjunto de atividades deve ser realizado. Este conceito é aplicado nas metodologias ágeis de desenvolvimento de softwares e permite dividir o trabalho em etapas ou ciclos (RICO, 2020).

padrinho para pedir ajuda, possibilitando que o processo avance (C1). Percebe-se aqui a capacidade de coordenação, por meio de **ações formalizadas** dos papéis e das atividades dos envolvidos no Programa, bem como o **benefício da coordenação**.

[...] às vezes esbarram muitos casos com área de TI, agora com a questão de LGPD, você tem as questões de segurança etc e tal. Então, muitas vezes o conector não tem entrada na área de TI para dar a velocidade necessária. É aí que ele aciona o padrinho e o padrinho conversa com o par e faz a coisa acontecer lá dentro do cliente (C1).

Ainda acerca da **dimensão de coordenação**, é utilizada uma plataforma de gestão, na qual “a ata de todas as reuniões, de todos os *To Do* que todas as partes têm para fazer” (C1) é registrada pelo gestor de aceleração. O uso dessa plataforma interfere no acompanhamento do Programa (**ações formalizadas**), bem como na **comunicação (dimensão de conhecimento)** entre os participantes.

Integração e sinergia são percebidas já no início do Programa por meio do contato dos empreendedores das *startups* na fábrica, oportunizando um contato direto com as áreas da Corp-1. “O nosso *onboarding*¹⁴ era muito assim, a gente fazia no segundo dia de Programa uma visita *in loco* até a fábrica, onde eles (empreendedores das *startups*) conheciam as nossas áreas, as áreas faziam *pitch* para eles, para que eles então entendessem a natureza do nosso próprio negócio” (C1).

Além do *onboarding*, há vários eventos no Programa voltados à **integração e sinergia** das *startups* com os mentores e padrinhos. Há também eventos que envolvem toda a Corp-1 e não só os participantes do Programa, facilitando também a difusão de **conhecimento (dimensão de conhecimento)**, conforme detalhado pelo entrevistado C1.

A gente fazia muitos eventos internos, mensal ou bimestral, muitas vezes de compartilhamento de resultado com toda a organização. As *startups* faziam um *pitch* para todo mundo da organização do que estava sendo desenvolvido, em que estágio estavam, como é que eles estavam se sentindo, o que eles estavam aprendendo. E aí a gente colocava os padrinhos, mentores para falar também do lado deles. Essa é uma rotina que ajudou muito também a compartilhar o que vinha acontecendo (C1).

A gente também aproveita os eventos que a gente faz na Corp-1 de estratégia; de compartilhamento da estratégia da empresa como um todo; de reuniões trimestrais da área comercial; e também sempre leva os empreendedores para falar um pouquinho das soluções, para colocar todo mundo na mesma página. Eu acho que isso ajudou muito a criar conhecimento geral na organização e agora na Corp-X também nem se fala, para todos eles. E para as *startups* também foi muito bacana, porque a gente fez várias sessões de *deep dive* deles no universo da Corp-1 (C1).

¹⁴ *Onboarding* no universo das *startups* refere-se ao processo de integração de um novo cliente (RICO, 2020).

Destaca-se também a satisfação dos participantes avaliados por meio do indicador NPS¹⁵. Essa avaliação é aplicada com os empreendedores das *startups*, padrinhos e mentores do Programa. De acordo com o entrevistado C1, as avaliações positivas recebidas pelos envolvidos foram decorrentes do engajamento, do acompanhamento de perto do processo e de não delegar tudo para a aceleradora (**benefício da coordenação**). Como resultado dessa participação ativa nos Programas, somado ao aprendizado decorrente de **experiências anteriores (dimensão de coadaptação)**, a Corp-1 passou a realizar os Programas sozinha, sem o auxílio da aceleradora parceira. “A gente aprendeu como faz aceleração e montou um time próprio” (C1).

Quanto à **dimensão cultural**, é o acompanhamento de perto da Corp-1 (indício também de **relações estreitas/dimensão de coadaptação**) que contribui para a criação de **confiança** com as *startups*. “[...] esse acompanhamento de perto, sempre foi uma marca muito forte para a gente. A gente não delegou para a aceleradora, a gente não delegou para os outros. A gente sempre fez esse acompanhamento” (C1). A influência de **relações estreita** na construção de **confiança** é corroborada pelo entrevistado S1, ao explicar que os executivos da Corp-1 dão bastante atenção às *startups* durante o Programa, fazendo com que os empreendedores se sintam importantes por terem disponibilidade e dedicação desses executivos. Para S1, isso contribui para gerar confiança, pois os empreendedores percebem que a Corp-1 tem seriedade com o Programa. Nas falas dele, não é algo da “porta para fora” (S1), só para mostrar ao mercado que a corporação se relaciona com *startups*. O entrevistado ainda explica que a partir do momento que a *startup* percebe essa seriedade, passa a confiar que estar conectada àquela corporação é um bom caminho a seguir (S1).

Ainda acerca desse assunto, ter transparência na **comunicação (dimensão de conhecimento)** com as *startups* também é importante para o estabelecimento de **confiança**, conforme fala do entrevistado C1 “[...] outro aspecto foi sempre ter papo reto com as *startups*. *Startup* vem cá, conta a tua verdade para mim, põe ela na mesa, mas você também vai ouvir a minha verdade”.

Com relação à **diversidade cultural**, para minimizar possíveis efeitos negativos que possam vir a prejudicar a relação, a Corp-1 contratou uma ferramenta que faz um diagnóstico comportamental dos empreendedores para facilitar a seleção das *startups*. A devolutiva desse

¹⁵ NPS, abreviação de *Net Promoter Score*, é uma métrica para avaliar o grau de satisfação e fidelidade dos consumidores de uma empresa. É baseada em uma pesquisa em que o cliente atribui uma nota de 0 a 10 para avaliar o serviço oferecido (RICO, 2020).

diagnóstico é entregue aos empreendedores e isso auxilia no acompanhamento e mentorias personalizadas (*on demand*), o que, conseqüentemente, melhora a **avaliação da parceria**, as **relações estreitas** (ambos componentes da **dimensão de coadaptação**), a **comunicação (dimensão de conhecimento)**, e a construção da **confiança (dimensão cultural)**, conforme trecho a seguir:

[...] esse diagnóstico está ajudando muito a guiar as sessões de mentoria e de acompanhamento desse empreendedor. E ele está tendo uma humildade muito grande de ‘puxa é verdade o que vocês estão dizendo’, porque a gente também deu devolutivas dos *assessments*. A gente não fez só o diagnóstico, a gente deu a devolutiva e aquilo fez muito sentido para muitos deles. Então, há essa tendência cada vez mais que esse comportamento, essa conversa, essa relação, fique cada vez mais forte com as *startups* que passam pelo nosso processo (C1).

Por outro lado, percebe-se que a **diversidade cultural**, no geral, traz benefícios, conforme retratado nesse trecho da entrevista: “Olha, a gente está aprendendo bastante com elas (*startups*). Porque é um mundo completamente diferente do que a gente estava acostumado enquanto organização tradicional de 85 anos” (C1). Identifica-se também o desenvolvimento de **valores e cultura comum**, tanto para a Corp-1 e seus acionistas, quanto para as *startups*. Os acionistas passaram a compreender o que é inovação com *startups*, aprovando rapidamente os ciclos seguintes do Programa e aceitando internalização dele sem a aceleradora parceira. Já as *startups*, passaram a se preocupar com determinados processos e **normas de comportamento** da corporação, conforme detalhado pelo entrevistado C1.

Como eu te disse, o fato de a gente ter envolvido os acionistas para participar do programa de aceleração ajudou muito a eles entenderem o que é de fato a inovação com *startups*. Como eu te falei daquele indicador, de sair de cinco reuniões para em uma reunião em cinco minutos aprovar os ciclos seguintes. E quando a gente levou a proposta de internalizar o Programa, não teve nem discussão. Eles adoraram a ideia e, puxa, super compraram. Estão super dentro. Então você tem essa mudança de *mindset* para os nossos acionistas. Para os empreendedores têm uma mudança bem bacana de *mindset* também, de entender que a *startups*, por mais que seja *startup* que você tem que ‘assobiar e chupar cana ao mesmo tempo’, escuta, calma lá porque tem coisas que você precisa se preocupar, por exemplo, a corresponsabilidade que nós temos com a LGPD, em garantir a segurança de dados de todo e qualquer cliente. Então nisso a gente é bem chato, a gente bate bastante nas *startups* para que elas tenham um bom processo de garantia de proteção dos dados.

Para o entrevistado S1, a **diversidade cultural** não foi impactante, “porque tu consegue conversar de igual para igual com os diretores” (S1) (indício também de **comunicação/dimensão de conhecimento**). Segundo ele, “foi um processo bem tranquilo, e eu particularmente fiquei muito contente com a diretoria da Corp-1 e a maneira como eles se portavam com as *startups*. Sempre querendo ajudar, sempre dispostos. Então não era um

processo hierarquizado.” (S1) (indício também de **relações estreitas/ dimensão de coadaptação**).

A **dimensão de conhecimento** é percebida por meio do desenvolvimento da PoC e das mentorias, no qual ocorre uma constante troca de **conhecimento** entre *startups*, padrinhos e Corp-1. O desenvolvimento da PoC, por si só, traz **recompensas e incentivos**, em especial para as *startups*. Isso, porque esse projeto é financiado pela Corp-1 e aplicada em um cliente real do mercado (empresa madrinha), aumentando a reputação da *startup* no futuro quando for prospectar novos clientes. Outras **recompensas e incentivos** estão relacionadas às mentorias. De acordo com o entrevistado, “é nas mentorias que eles (empreendedores) veem grande valor. Esse aprendizado com os executivos que a gente tem como mentores” (C1).

O entrevistado S1 destaca, além do **conhecimento** adquirido no Programa, o conhecimento que se adquire na pós-aceleração, em virtude da continuidade do relacionamento com a Corp-1 e do relacionamento com outras *startups* investidas, que passam a ocupar um espaço físico comum da Corp-X.

Durante o processo de aceleração o conhecimento vinha muito através de mentorias e conexão com outras *startups*. À medida que a gente vai se distanciando do processo de aceleração, começa a conviver com a Corp-1 como investidora e apoiadora enxergando outras *startups*. Hoje eu moro em São Paulo e ocupo um espaço que é da Corp-X, que pertence a Corp-1. Então eu convivo ali ainda com diretores da Corp-1, convivo com os gestores das outras *startups* também e aí está uma troca muito valorosa de participar de um hub desse e de um programa de aceleração (S1).

Com relação à **dimensão de coadaptação**, observa-se a capacidade de buscar **alterações e soluções** em conjunto para aumentar os benefícios da parceria. Um exemplo disso é a integração das soluções de algumas *startups* investidas, que passaram a ser comercializadas de forma conjunta.

[...] a gente fez integração dessas três ferramentas. Então hoje eu estou vendendo para os clientes as três soluções. Mas se o cliente quiser comprar uma das soluções em separado ele também pode. Já as *startups* não podem vender essa integração (C1).

A integração dessas ferramentas decorre da **relação estreita** entre as *startups* e os executivos da Corp-1, o que possibilita a identificação de competências complementares entre os envolvidos, proporcionando muitos benefícios conforme destacado por S1.

O hub (Corp-X) que a Corp-1 criou nos permitiu interagir com outras *startups* e hoje trocar comercialmente com outras *startups* do grupo. Isso permite que a gente consiga escalar, reduzir custo de aquisição de cliente, indo junto com outras empresas do mesmo grupo vender a solução tecnológica. É um mercado difícil de entrar, esse mercado de construção, então quando tu tens uma validação de um grupo por trás e tu consegues se juntar com outras *startups* de tecnologias e ir para a rua com mais força comercialmente falando, isso é o principal ganho para mim (S1).

Outro exemplo de **alteração e solução** foi com relação à estrutura do Programa. A partir do terceiro ciclo, são três meses de desenvolvimento da PoC; e o último mês destinado à construção do caso de negócios (*business case*) com as *startups*, que abrange a definição do acordo comercial entre Corp-1 e *startups*. Anteriormente eram quatro meses dedicados exclusivamente à PoC. Percebe-se na fala a seguir do entrevistado C1, a existência de **relação estreita** entre Corp-1 e *startups* na construção do *business case*; bem como de **avaliação** (mas também de **ação formalizada/dimensão de coordenação**) e, para se chegar a um acordo comercial bom para ambas as partes.

[...] basicamente o que a gente faz Juliana, a gente pega a *startup* que já tem a tecnologia, já tem um produto feito, validado no mercado, mas muitas vezes a *startup* não consegue tracionar vendas no mercado. Eu pego o empreendedor e falo ‘vem cá. Deixa agora eu fazer uma modelagem comercial com você. [...] Revejo todas as tuas projeções financeiras e então a gente faz uma modelagem aqui de um acordo comercial que eu vou vender. X por cento vai ficar para a Corp-X e outros por centos fica para você’.

Em outros casos, a gente pega a *startups* cuja tecnologia ainda não está muito azeitada, precisa testar um pouco mais, ou muitas vezes a tecnologia é de um outro setor, como esse caso da *startup* de ruptura de gôndolas. Eles não trabalham com o setor de construção civil, mas eles têm interesse em entrar no segmento. Então eu pego, adapto com ele a tecnologia ou crio a tecnologia com a *startup*. Também faço esse mesmo movimento, faço um estudo de mercado, de potencial, analiso os custos, as expectativas de retorno e ao final chego a um acordo comercial que seja bom para ambas as partes. Então passo a colocar eles para dentro e passo a oferecer para os meus clientes ou até prospecto clientes mais especificamente para cada uma dessas *startups*.

Uma **alteração e solução** foi com relação à participação societária, que nos dois primeiros ciclos do Programa ocorreu em todas as *startups* aceleradas. A partir do terceiro ciclo passou a ser apenas no final, após a avaliação do *business case* (C1). Nessa avaliação considera-se também o esforço de venda da solução. Às vezes, para vender uma solução resultante da PoC é necessária a contratação de profissionais de marketing, vendas, *customer success* entre outros. “É aí que a gente avalia, se faz sentido trazer para o portfólio, ou se não faz. E essa é a grande mudança. Anteriormente a gente não fazia dessa maneira.” (C1). Conforme corroborado no Regulamento: “ao término do programa de aceleração poderá ser avaliada uma rodada de investimento para a *startup*”.

Essa alteração, segundo C1, torna o processo mais ágil, pois “a gente levava uns dois meses para negociar os contratos de *vesting* antes de começar o Programa” (C1) e permite uma avaliação mais assertiva e menos arriscada em participação societária nas *startups*. Percebe-se que essa mudança foi decorrente de **experiências anteriores** que proporcionaram um aprendizado ao longo dos programas já realizados.

[...] o aprendizado que a gente já teve de que, muitas vezes, a gente apostou em cavalos errados ao longo desse caminho todo. Então para a gente reduzir o grau de risco do nosso investimento, a gente achou mais importante já afunilar mais. Então, de cinco *startups* que eu acelero por ciclo, uma, duas no máximo de fato vão vingar e eu vou investir. E aí, eu passo a investir um ticket mais alto (C1).

Acerca da capacidade de **avaliação**, atualmente, a Corp-1 consegue perceber previamente, mesmo antes do término do Programa, quais empreendedores com suas respectivas soluções têm mais probabilidade de sucesso. Percebe-se que essa capacidade decorre novamente do aprendizado com **experiências anteriores**.

Hoje a gente já consegue identificar qual é a solução que vai vingar e principalmente quem é o empreendedor que tem potencial para fazê-la vingar. 50% do sucesso é o perfil do empreendedor, 50% é a tecnologia, é o mercado etc. Então, já ao longo do Programa, a gente já tem um bom *feeling* se vinga ou se não vinga (C1).

Pensando na continuidade e **avaliação** da parceria com as *startups* na pós-aceleração, a Corp-1 adquiriu uma ferramenta que permite o monitoramento das KPIs¹⁶ das *startups* investidas, de tal forma que o empreendedor informe dados de desempenho do negócio mensalmente, facilitando decisões de aumento da participação societária ou até mesmo de saída dessas *startups*.

Quanto à **dimensão tecnológica** identifica-se o componente de **inovação colaborativa** conforme relatado pelo entrevistado C1. Algumas soluções “[...] a gente teve que desenvolver do zero e aí a gente tem até a patente desse aparelho em conjunto com a *startup*” (C1). Um outro caso de **inovação colaborativa** foi a de adaptar a solução da *startup* para o mercado de construção. “Eles já tinham a tecnologia baseada em dados para bens de consumo em geral, mas nunca para material de construção, daí a gente construiu com eles, adaptou a tecnologia para as nuances da indústria de material de construção” (C1).

Nem sempre a **inovação colaborativa** requer o desenvolvimento de um novo produto. Por vezes, a inovação é representada por adaptações (indícios também de **alterações e soluções /dimensão de coadaptação**) junto às *startups* relacionadas ao setor, à tecnologia utilizada, à segurança da informação conforme explicado pelo entrevistado: “até mesmo quando a gente fala de LGPD, a gente teve que fazer as *startups* adaptarem muita coisa em conjunto” (C1). No caso da *Startup-1*, por exemplo, o produto que já existia, voltado para gestão de obra, foi testado

¹⁶ KPI sigla correspondente a *Key Performance Indicator* que mede o desempenho de processos específicos de uma empresa para colaborar com o cumprimento de suas metas e objetivos para o futuro. (RICO, 2020)

durante a PoC em um outro contexto, o de gestão do ponto de venda (PDV) para o varejo da construção civil (S1).

De acordo com as evidências empíricas, todas as cinco dimensões das CR foram observadas no PAC-1. Com relação aos componentes, com exceção de **rotinas técnicas** e **transferência de tecnologia** (ambos da dimensão tecnológica), todos os outros apareceram, conforme quadro 13.

QUADRO 13 - COMPONENTES DAS CRS NO PAC-1

Principais elementos identificados	Componentes		
Calendário do Programa com as sprints semanais	Ações formalizadas	Coordenação	
Mentorias (<i>on demand</i>) de acordo com a necessidade de cada empreendedor das <i>startups</i>			
Papeis definidos (gestor de aceleração, padrinhos, conectores)			
Plataforma de gestão			
<i>Business case</i> desenvolvido conjuntamente com a Corp-1 e <i>startups</i>			
<i>Onboarding</i> dos empreendedores <i>in loco</i> na fábrica com áreas técnicas	Integração e sinergia		
Eventos específicos do Programa e outros eventos próprios da Corp-1.			
Avaliações (NPS) positivas	Benefícios da coordenação		
Desenvolvimento da PoC flui corretamente			
Acompanhamento próximo que a Corp-1 tem das <i>startups</i> durante o Programa	Confiança	Cultural	
Dedicação dos executivos da Corp-1 com os empreendedores por meio de mentorias, fazendo com que eles se sintam importantes.			
Percepção das <i>startups</i> de que a Corp-1 trata o Programas de Aceleração com seriedade, como algo importante.			
Transparência na comunicação com as <i>startups</i>			
Acionistas passaram a compreender o que é inovação com <i>startups</i>	Valores e cultura comuns		
<i>Startups</i> passaram a se preocupar com determinados processos e normas de comportamento da Corp-1			
Ferramenta de diagnóstico comportamental dos empreendedores para facilitar a seleção das <i>startups</i> .	Diversidade cultural		
Aprendizado decorrente da diversidade cultural entre <i>startups</i> e organização tradicional de 85 anos.			
Entendimento das <i>startups</i> da corresponsabilidade da Corp-1 com questões de LGPD.	Normas de comportamento		
Mentorias com os executivos	Obtenção de conhecimento	Conhecimento	
Desenvolvimento da PoC			
Relacionamento entre as <i>startups</i>			
Transparência na comunicação	Comunicação		
Comunicação não hierarquizada (Conversa de igual para igual com os executivos)			
Aumento da reputação das <i>startups</i> no mercado	Recompensas e incentivos		
Aprendizado adquirido tanto às <i>startups</i> quanto à Corp-1			
Continuidade da parceria entre Corp-1 e <i>startups</i> na pós-aceleração			
Soluções desenvolvidas do zero entre <i>startup</i> e Corp-1	Inovações colaborativas		Tecnológica
Adaptações para o mercado de construção civil de soluções já existentes			

Espaço físico comum na Corp-X que permite proximidade entre as <i>startups</i> investidas e executivos da Corp-1.	Relações estreitas	Coadaptação
Dedicação dos executivos e interesse dos empreendedores com as mentorias.		
Contato diário do gestor de aceleração e <i>startups</i> para o desenvolvimento da PoC.		
Apoio do padrinho e conector na empresa madrinha para desenvolvimento da PoC.		
Avaliação das necessidades específicas de cada <i>startups</i> , para colocá-las em mentorias.	Avaliação	
Avaliação do <i>business case</i> para que se chegue a um acordo comercial bom para ambas as partes.		
Avaliação do esforço de venda da solução.		
Percepção prévia, antes do término do Programa, de quais empreendedores e soluções têm mais probabilidade de sucesso.		
Avaliação pós-aceleração por meio de ferramenta para monitoramento das KPIs das <i>startups</i> investidas.		
Avaliação de investimento acionário (<i>equity</i>) nas <i>startups</i> apenas no final do ciclo		
O aprendizado que as experiências anteriores proporcionaram motivou a internalização no Programa (sem aceleradora parceira) e alteração do momento de avaliar a participação societárias (<i>equity</i>) nas <i>startups</i> .	Experiências anteriores	
O aprendizado também contribui para a percepção prévia de quais empreendedores e soluções têm mais probabilidade de sucesso.		
Integração de soluções das <i>startups</i> investidas, comercializando-as conjuntamente.	Alterações e soluções	
Mudança na estrutura do Programa (<i>equity</i> apenas no final e não para todas as <i>startups</i> ; incluir um mês para criação do <i>business case</i>)		
Adaptações conjuntas entre <i>startups</i> e Corp-4 para o desenvolvimento das soluções		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.1.3 Benefícios e desafios

Os benefícios da parceria com *startups* para a Corp-1 estão relacionados à **geração de novos negócios** e à **ampliação da capacidade de inovação** para além do setor que a Corp-1 atua. Isso porque as *startups* facilitam o **acesso a novas tecnologias**.

[...]Acho que para a Corp-1, sem dúvidas nenhuma, abriu um horizonte para ela. Colocou-a na vanguarda hoje da inovação. Mostrou uma oportunidade latente e um mercado gigantesco para gente. A gente tem o potencial de tornar a Corp-X em cinco anos maior que a Corp-1, porque tecnologia está bombando. O mercado de tecnologia está bombando e a gente pode internacionalizar rapidamente a Corp-X e com um custo de operação muito mais baixo do que se eu tiver que implantar uma fábrica em outro país ou fazer uma aquisição de uma fábrica em outro país. (C1)

A *startup* era especializada em hardware, e eles brincam que eles queriam desenvolver conosco quimitrônica, tecnologia eletrônica voltada para a área química. (C1)

A gente está adaptando a tecnologia deles para servir a este segmento da construção. (C1)

Além disso, as empresas madrinhas (clientes) passaram a demonstrar interesse em contratar a Corp-1 para fazer a aceleração de *startups* para elas, oportunizando **novos negócios**, conforme explicado pelo entrevistado “Eu tenho essa possibilidade de virar um prestador de serviços para *players* da Construção Civil” (C1). Outro benefício destacado foi com relação à **mudança cultural** conforme citação a seguir.

[...] a gente elencou sete valores para a cultura desejada e eles todos foram influenciados muito pelas discussões nossas, a vivência nossas pelo Programa. Uma delas é uma empresa orientada para foco no cliente. E isso vem muito do *driver* trazido pelas *startups* [...] A gente precisa trabalhar na Corp-1 uma mudança onde a gente seja mais orientado para cliente e menos simplesmente para rentabilidade do acionista. (C1)

Houve também a questão do **reconhecimento**. Por dois anos consecutivos (2020 e 2021) a Corp-1 entrou para o *ranking* da 100 Open *Startups*, como uma das cem empresas mais importantes do ecossistema brasileiro em inovação aberta. “Isso mostra a consistência dessa jornada toda que a gente está fazendo” (C1). E por fim, a questão do **aprendizado**, tanto em termos de novos modelos de negócios com as *startups*, em tecnologia para a construção civil, em comercializar tecnologias, como também em aceleração para **conduzir o Programa de forma autônoma**, sem o apoio da aceleradora parceira.

Para as *startups*, os benefícios estão relacionados ao **aprendizado**: “Acho que eles aprendem muito com o nosso Programa” (C1). E um segundo benefício é o **crescimento das startups e apoio nas operações**. “A gente de fato ajuda essas empresas a seu estágio de *growth* muito fortemente” (C1). O entrevistado S1 corrobora esse fato, afirmando que a Corp-1 ajuda muito as *startups*, pois juntos conseguem validar e testar hipóteses do negócio e errar menos. “A gente erra muito como *startup*” (S1). Além disso, a corporação ajuda na **sobrevivência das startups**: “ter uma grande corporação por trás [...] te ajuda a não morrer [...]” (S1). Por fim, há o benefício da **credibilidade e visibilidade das startups perante o mercado**:

[...] na hora que você coloca no seu material institucional que você passou pelo Programa, aquilo te credibiliza. Eu tive casos de *startups* no segundo ciclo, que quando falou para alguns clientes que estava no nosso Programa, arrebentaram as portas para elas. Escancaram-se as portas para elas em algumas construtoras” (C1).

A questão da reputação é reiterada por S1. Para ele, quando se é uma empresa pequena, mas com uma grande corporação como a Corp-1 por trás, o que se transmite ao mercado é “esses caras estão sendo acelerados ou foram investidos pela Corp-1 então não são qualquer coisa no mercado” (S1). Quanto aos desafios, estes foram associados às **diferenças culturais** entre *startup* e corporação:

Eu acho que tem em primeiro um estranhamento com relação à cultura. *Startup* não está acostumada com processos, a organização é lenta, é grande, ela é um transatlântico *versus* um monte de lanchas que vão mudar a sua rota. Mudar um transatlântico

abruptamente é impossível. Então acho que esse *match* entre a *startup* entender como transitar na grande empresa e a grande empresa entender como que ela precisa abrir mais as suas portas para deixar mais livre a *startup* fluir dentro da organização é o grande desafio, na minha opinião, nessa interação entre *startup* e grande corporação (C1).

O quadro 14 sintetiza os benefícios e desafios decorrentes do PAC-1 no relacionamento *startups* e grande empresa.

QUADRO 14 - BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PAC-1

BENEFÍCIOS
Geração de novos negócios
Ampliação da capacidade de inovação que vão além do setor que a Corp-1 atua
Acesso a novas tecnologias
Mudança cultural
Reconhecimento da Corp-1 como uma empresa inovadora
Aprendizado tanto para as <i>startups</i> quanto para a Corp-1
Apoio nas operações das <i>startups</i>
Crescimento e sobrevivência das <i>startups</i>
Aumento da credibilidade e visibilidade das <i>startups</i> perante o mercado
DESAFIOS
Diferenças culturais entre <i>startups</i> e corporação

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.2 PAC-2: PRESTADORA DE SERVIÇOS FINANCEIRO

5.2.1 Motivações, antecedentes e características do Programa

O PAC-2 surgiu em 2017 e teve como principal motivação **abrir um canal de comunicação da Corp-2 com *startups* e *fintechs***. A iniciativa do Programa partiu do *head* de inovação e design, entrevistado C2, que havia sido contratado para atuar, dentre outras atividades, com inovação aberta.

Antes de lançar seu próprio Programa, a Corp-2 havia **patrocinado quatro ciclos (lotes ou *batches*) de programas já existentes** com aceleradoras independentes. O Programa proprietário da empresa surgiu com o **intuito de gerar negócios para o ecossistema da Corp-2 e, também, com a finalidade educacional, de transformação cultural**. “Eu queria que os executivos da Corp-2 tivessem uma vivência, eu queria que eles conhecessem um outro contexto, de que é possível desenvolver uma nova solução de uma forma mais rápida” (C2).

De acordo com o site oficial da Corp-2, o **objetivo do Programa é fomentar o ecossistema de *startups* no País e promover o empreendedorismo, a inovação, o talento e a tecnologia**. Além de acelerar as *startups*, a Corp-2 tem o papel de auxiliá-las em sua atuação junto ao mercado, **bem como fomentar conexões e negócios das aceleradas com a Corp-2**,

com seus parceiros e clientes. Conforme explicado no Regulamento¹⁷, no decorrer do PAC-2, as *startups* exploram possibilidades de desenvolver **MVPs** (*minimum viable product*) e **PoCs** (*proof of concept*) com a Corp-2 e com emissores, credenciadores e estabelecimentos comerciais parceiros da empresa.

Com relação à frequência, são dois ciclos do Programa por ano, com duração de 6 meses cada (C2), no qual são aceleradas **cinco startups** por ciclo. Ele é composto pelas fases de Inscrição; Seleção; Aceleração; e Demo Day e realizado com o apoio de uma aceleradora parceira. Segundo o Regulamento, o Programa é destinado às *startups* em fase de crescimento e expansão, que já apresentem receita e tenham uma base de clientes consistente.

O Programa é **sem participação societária** (*equity free*). “A gente nunca viu com bons olhos a participação da Corp-2 em *equity* de *startups*. Primeiro porque nós somos um elefante branco. Então a gente não tem agilidade que a *startup* necessita. A gente vai mais atrapalhar do que ajudar” (C2). A outra razão para não ter participação societária é porque esse tipo de investimento é de responsabilidade da Corp-2 nos Estados Unidos (C2).

Embora não haja aporte de capital (com *equity* como contrapartida), o Programa investe em **serviços às startups**, como: espaço de *coworking*; mentorias com executivos da Corp-2 e outros profissionais do mercado; consultoria de design por meio da aceleradora parceira para ajudar as *startups* a repensar o produto/serviço; viagem de trinta dias ao Vale do Silício custeado pela Corp-2, incluindo mentoria de executivos e investidores de lá; serviços digitais gratuitos ou descontos especiais para apoiar a operação da *fintech/startup* (como Amazon WebServices, Microsoft, F6S, entre outros) (C2). Em 2020 e 2021, devido à pandemia, ajustes no Programa foram necessários, como a suspensão do espaço de *coworking* e a viagem ao Vale do Silício, que foi substituída por uma semana de reuniões *online* com executivos de diversos países (C2). O quadro 15 apresenta a síntese das motivações, antecedentes e principais características do PAC-2.

QUADRO 15 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DO PAC-2

Motivações	Abrir um canal de comunicação da Corp-2 com <i>startups</i> e <i>fintechs</i> . Iniciar esse tipo de relacionamento.
Antecedentes	Iniciativa partiu de um setor específico.
	Envolvimento anterior com o ecossistema de <i>startups</i> , patrocinando programas já existentes.
Características do Programa	
Objetivo	Fomentar o ecossistema de <i>startups</i> no País e promover o empreendedorismo, a inovação, o talento e a tecnologia.
Segmento	Mercado financeiro
Ano de criação	2017

¹⁷ Regulamento obtido no *site* oficial da Corp-2. Link suprimido para preservar a identidade dos entrevistados.

Período do Programa	6 meses
Perfil das <i>startups</i>	<i>Startups/Fintechs</i> em fase de crescimento e expansão, que já apresentem receita e tenham uma base de clientes consistente.
Quantidade de <i>startups</i> aceleradas por ciclo	Os primeiros eram com dez <i>startups</i> . A partir de 2019, cinco <i>startups</i> .
Desenvolvimento de PoC, MVP ou Piloto	Desenvolvimento de PoCs (proof of concept) e MVPs (minimum viable product) com a Corp-2 e com emissores, credenciadores e estabelecimentos comerciais parceiros da empresa.
Aceleradora parceira	Sim
Participação societária	Não
Mentorias e treinamentos	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.2.2 Capacidades relacionais

A **dimensão de coordenação** está relacionada ao uso da metodologia de *Design* utilizada para conduzir o Programa, conforme explicado pelo entrevistado C2 e corroborado por S2, CEO da *Startup-2*. Desta forma, percebem-se **ações formalizadas** por meio de metodologias ágeis que envolvem *sprints* semanais, controle via *Kanban*¹⁸ e cronograma de reuniões de alinhamento e fechamento das atividades. Essa coordenação também influencia a frequência da **comunicação (dimensão de conhecimento)** entre os participantes.

[...] Durante o *batch* a gente já tinha o calendário completo. Então quando a *startup* entrava ela já sabia qual era o percurso e a jornada dela. A metodologia que a gente utilizava era exatamente a metodologia de Design. Então a gente dividiu toda a aceleração através das fases do design mesmo, o famoso Duplo Diamante (C2).

Como a gente trabalhava por *sprints* e eram sempre *sprints* semanais, o nosso cronograma era todo dividido por semana, cada semana tinha um tema para ser trabalhado. Então a gente tinha reunião no começo da semana, do que era o desafio que a gente ia trabalhar naquela semana, e aí no fechamento a gente sempre tinha uma reunião na sexta-feira. E a gente fazia esse controle todo no *Kanban*, do que estava sendo feito, do que está sendo realizado, do que está impeditivo, e do que está *done* (o que fechou) (C2).

Tinha uma mega estrutura ali. Enfim, de você criar hipótese, de você fazer pesquisa com cliente, ir ao mercado, voltar e refinar essa solução. E aí quando eu digo solução, não precisa ser uma solução de produto. Ela pode ser uma questão de uma tese de crescimento. Eu tinha uma agenda muito bem estruturada, muito organizada e tinham as etapas do Programa (S2).

Seguir o cronograma de atividades exige dedicação das *startups* participantes, para que possam aproveitar o Programa em sua totalidade. O entrevistado S2 explica que precisou alinhar

¹⁸ O *Kanban* é uma ferramenta visual de gestão que utiliza cartões, como por exemplo post-its, para indicar o andamento dos fluxos de produção. (RICO, 2020)

com sua equipe a participação dele no Programa, de tal forma que outras atividades da *startup* não ficassem prejudicadas.

A gente teve assim, meio que se virar nos 30, porque o Programa exige uma dedicação grande. Se você não se dedica, você também não vai se beneficiar do Programa como é o intuito. Então, eu acho que você tem que se alinhar com seu time e outros *founders* também de ‘poxa, como é que o pessoal pode se dividir para poder continuar tocando tudo o que você tem que fazer e conseguir também participar e se dedicar ao Programa?’ (S2).

Ainda com relação às **ações formalizadas**, a *startup*, ao ser selecionada para o Programa, assina um contrato de exclusividade para o período de aceleração e mais seis meses além voltado ao desenvolvimento de negócios com a Corp-2. Isso ocorre porque as participantes do Programa têm a meta de desenvolver negócio, ou seja, de fechar um contrato com a Corp-2 ao final da aceleração (C2).

Contudo, conforme explicado por C2, já no primeiro Programa percebeu-se que o atingimento dessa meta não ocorria durante a aceleração, mas em média, após seis meses da aceleração. Por isso, a Corp-2 passou a ter esse contrato estendido com as *startups* aceleradas. Essa cláusula aparece no Regulamento como “Direito de primeira negociação e Direito de primeira oferta”, e garante o direito de preferência com exclusividade à Corp-2 das oportunidades que a *startups* venham a ter durante o período total do Programa, e ainda, pelo prazo de seis meses, contados do término do Programa.

Embora haja um mecanismo contratual (**ações formalizadas**) para a realização da meta almejada, o entrevistado S2 destaca que o estreitamento da relação (**relações estreitas / dimensão de coadaptação**) entre *startups* e Corp-2 no Programa e no pós-Programa é o que contribui para o desenvolvimento de negócios. “[...] no ano seguinte a gente acabou fechando duas parcerias com a Corp-2[...]. É que obviamente o Programa estreitou um relacionamento muito grande, que acabou levando a fechar duas parcerias com a Corp-2” (S2).

Ainda a respeito da **dimensão de coordenação**, identifica-se **integração e sinergia** das *startups* com as equipes técnicas da Corp-2 para compreender o mercado financeiro e o modelo de negócios da corporação, conforme detalhado por C2.

Na nossa programação, o primeiro mês de aceleração é quase que um momento de *download* de informações do que é o ecossistema Corp-2. Então eu trazia equipe técnica da Corp-2 para dar treinamento mesmo para as *startups*. Mostrar o que é o modelo de quatro partes, que é o modelo que gere todo o mercado financeiro. A gente tinha palestras e workshops sobre como a Corp-2 ganha dinheiro, para eles entenderem como nós iríamos trabalhar (C2).

Essa **integração** ao ecossistema da Corp-2 proporciona uma transferência de **conhecimento** às *startups*, de tal forma que elas passam a identificar capacidades e recursos

complementares aos da Corp-2 (**integração e sinergia**) e possibilidades de desenvolverem soluções e negócios em conjunto (**inovação colaborativa / dimensão tecnológica**).

[...] a gente deixava super claro para as *startups* como é o funcionamento de modelo de negócio da Corp-2. Então eles tinham um momento de *download* sobre o mercado financeiro, mercado de cartões, o que é operar, os *loops* de transação, então era bem download mesmo, é muita informação. Então a gente via nisso para eles um ganho tremendo, porque às vezes era uma *fintech* que ainda não estava entendendo como ela poderia entrar e depois daquele *download* de informações elas entendiam melhor e, inclusive, muitas pivotavam. Era um momento deles pivotarem, tipo ‘olha, eu entrei aqui no Programa achando que a gente ia lançar uma solução e ganhar dinheiro aqui, mas depois eu entendi que a gente não vai ganhar tanto dinheiro aqui, se a gente for para lá, por exemplo, será melhor’ (C2).

Também se observa **integração e sinergia** no envolvimento das *startups* com as empresas clientes da Corp-2 para a execução da PoC. Isso porque muitas das soluções desenvolvidas no Programa são direcionadas aos desafios das empresas clientes e não diretamente aos da Corp-2 (C2).

O componente **benefícios da coordenação** é refletido nas avaliações positivas dos participantes. Um dos fatores que contribui para as avaliações positivas é a metodologia utilizada, essencial para a coordenação do Programa. Outros fatores que contribuem para as avaliações são o modelo *equity free* e as mentorias ofertadas (C2).

[...] a aceleração toda a gente media, fazia NPS, fazia pesquisa, a gente sempre teve uma ótima avaliação. [...] algumas *startups* já tinham passado por outros programas de aceleração, inclusive fora. Teve algumas que já tinham passado pela Five Hundred, YCombinator, e todas falaram que nunca viram isso de trabalhar a metodologia do design numa aceleração. [...] nas nossas pesquisas isso sempre aparece como um grande diferencial (C2)

Outro **benefício da coordenação** diz respeito a agilidade que a Corp-2 ganhou com o desenvolvimento de novas soluções em um curto tempo. “É como se a cada 100 dias a Corp-2 lançasse uma nova solução no mercado. Isso é muito rápido. Porque a Corp-2 tinha uma média de um lançamento por ano, quiçá um ano e meio. Então assim, a gente encurtou tudo” (C2). A agilidade no lançamento de produtos foi decorrente não só da **dimensão de coordenação**, mas também das outras dimensões que possibilitaram a ocorrência do Programa e, consequentemente, o relacionamento com as *startups*.

Com relação à **dimensão cultural**, observa-se o estabelecimento de **valores e cultura comum** com o fato da Corp-2 tornar-se mais ágil em decorrência do relacionamento com as *startups*. Na fala a seguir do entrevistado S2, percebe-se o interesse dos colaboradores da Corp-2 em compreender as metodologias usuais de desenvolvimento de produto das *startups* (indício também de **obtenção de conhecimento / dimensão de conhecimento**)

Então, eu vejo que o pessoal se interessa bastante de como é que você (*startup*) constrói um produto rápido, como é que você consegue interagir com seu cliente e voltar com soluções rápidas e, em cima disso, ir evoluindo no produto. Acho que o pessoal da corporação está mais acostumado com aquele ciclo longo de desenvolvimento, de sempre precisar um planejamento muito grande, de precisar um investimento muito grande. Então acho que o pessoal se interessa bastante nesses aspectos de desenvolvimento de produto, de cultura.

Em decorrência da **diversidade cultural** entre executivos e empreendedores das *startups*, a Corp-2 criou um programa de mentoria para que os executivos da corporação se aproximassem das *startups* e conseguissem dialogar com os empreendedores. “Eu precisava provocar essa mudança para que as pessoas conseguissem conversar com uma *startup*” (indício também de **comunicação/ dimensão de conhecimento**).

O entrevistado C2 explica que as mentorias, portanto, tinham um duplo viés: (i) transmitir conhecimento às *startups* e (ii) aproximar executivos e empreendedores. As mentorias ocorriam no espaço de *coworking* contribuindo para essa aproximação. No segundo ano de Programa, a Corp-2 investiu em uma consultoria externa para capacitar os executivos a se tornarem mentores. O entrevistado C2 também destaca que o papel de mentor exige seriedade e compromisso, conforme trechos a seguir.

[...] eu colocava os executivos para conversar com uma *startup* e a *startup* literalmente pedia tudo. ‘Eu preciso falar com o Bradesco, eu preciso daquilo’. E aí eu ficava no pé dos executivos, ‘olha você tem que responder a *startup* lá’. Porque teve VP que veio falar comigo:

- Pô que cara chato, eu dei a mentoria para o cara e o cara ficou me ligando o dia todo porque ele queria o contato da pessoa do Bradesco. Eu falei para ele que semana que vem eu respondo.

- Não, cara. Uma semana para a *startup* é muito tempo. Se você abriu o canal de comunicação com ele e deu o teu celular, teu email, ele vai te procurar e ele espera que você responda nas próximas horas.

- Pô mas aí eu não tenho tempo.

- Então você não serve para ser mentor. Você não serve porque ele está depositando em você exatamente aquilo que você colocou de abertura para ele. Então se você não tem essa abertura, não participa.

O compromisso dos executivos e colaboradores da Corp-2 é destacada pelo entrevistado S2. “Eu acho que dentro da Corp-2 a gente tem sorte, porque tem muita gente que se engaja no Programa. Eu não sei se funciona assim em todas as grandes corporações” (S2). Atualmente, um terço dos colaboradores são mentores ativos, existe avaliação das mentorias e votação dos melhores mentores. Isso se aplica inclusive ao presidente da Corp-2, que é um dos que mais oferece mentoria (C2).

[...] o presidente da empresa abria duas horas por semana para receber as *startups*. Ele dava resposta na hora. Teve *startup* que me contou que mandava a mensagem no sábado e ele respondia sabe. Então era esse tipo de abertura que eu queria. Que tivesse essa abertura com as *startups* e que ajudasse a *startup* a desenvolver negócios dentro do ecossistema (C2).

Segundo o entrevistado C2, as mentorias e o relacionamento frequente das *startups* com os executivos no ambiente de *coworking* e na própria empresa favoreciam o estreitamento dos laços entre os participantes (indício também de **relações estreitas/dimensão de coadaptação e comunicação/dimensão de conhecimento**).

Era muito do relacionamento, ou seja, as mentorias, essa participação nossa lá. A gente promovia muitas idas das pessoas da Corp-2 para o *Habitat* (*coworking*) e o caminho inverso acontecia bastante também, das *startups* estarem sempre lá (na Corp-2) fazendo reunião com a equipe técnica, com time comercial. Então quando tinha reunião, vamos supor, uma *startup* vai ter uma reunião com um determinado banco, a gente promovia lá na Corp-2.

Em função dessa proximidade física que se promovia entre executivos e empreendedores, a pandemia da COVID-19 afetou a qualidade do Programa que precisou ser remoto. O espaço de *coworking* que era alugado foi fechado e não houve a viagem ao Vale do Silício. Contudo, houve conexão com outros ecossistemas internacionais (C2) (indícios também de **alteração e solução / dimensão de coadaptação**).

[...] aquele mês que as *startups* iriam para o Vale, o que a gente fez? Elas tiveram uma semana de Vale do Silício com reuniões virtuais com executivos, investidores, mentores do Vale. Mas aí a gente conseguiu trazer pessoas também de Londres, Israel, de Cingapura, então o que antes era um mês no Vale do Silício, virou um mês internacional, só que tudo virtual, era uma semana Vale do Silício, uma semana Londres, uma semana Cingapura.

Com relação à **dimensão de conhecimento**, o CEO da *Startup-2* afirma que as interações com os executivos da Corp-2 e do mercado facilitam a **obtenção de conhecimento**, mas destaca que também depende da atuação do empreendedor em saber extrair esse conhecimento da melhor maneira (S2). “Se você tem contato com essas pessoas (executivos) e você não extrai nada disso, você perdeu uma grande oportunidade (S2)”. Portanto, a **obtenção de conhecimento** depende da pró-atividade dos empreendedores das *startups*, ou seja, de saberem aproveitar a oportunidade do Programa, participando das mentorias já programadas e buscando mentorias livres de acordo com o que a *startup* precisa melhorar (S2).

A gente tem acesso a uma rede de mentorias. Tem mentoria livres, em que você pode buscar e pedir essas mentorias; e tem algumas mentorias que já são estruturadas ao longo do Programa. Além disso, várias atividades do Programa têm a participação de executivos da Corp-2. Então tem etapas ali que você faz dinâmicas junto com outras pessoas da Corp-2, outros executivos de várias áreas. Então tem assim uma troca de conhecimento gigante, eu diria (S2).

Além das mentorias e do ‘*download*’ de informações com as áreas técnicas no primeiro mês de aceleração, identifica-se que a **obtenção de conhecimento** está também relacionada à metodologia utilizada, de tal forma que essa transferência de conhecimento é implícita (tácita).

Não é, portanto, algo formalizado, não há uma gestão do conhecimento, conforme expresso na fala do entrevistado C2.

[...] foi muito no modelo implícito. A gente não tinha e não tem nenhuma ferramenta de gestão da inovação. Essas que tem que faz controle de funil. Eu não acredito muito nessas ferramentas. São mais para burocratizar o processo. A gente faz todo o controle nosso através de Kanban mesmo. Tudo através de Kanban, metodologias ágeis. Então a gente também não tem uma ferramenta de gestão de conhecimento, nada disso. É uma coisa muito implícita sabe. Então medir eu não conseguiria medir. A gente consegue perceber o quanto mudou dentro da empresa.

O componente **recompensas e incentivos (dimensão de conhecimento)** é identificado por meio dos próprios benefícios ofertados pelo Programa (viagem ao vale do Silício, consultoria de *design*) e das **relações estreitas (dimensão de coadaptação)**, que auxiliam as *startups* com o desenvolvimento do produto/serviço. Os trechos a seguir ilustram essas questões

[...] A gente fornecia uma equipe de design para ajudar a *startup* a repensar o produto, o serviço. Então a gente rodava *sprints* com as *startups* para fazer pesquisa, identificação de público, redesenho da própria solução, prototipação, teste, testes de usabilidade. Então, a gente fazia esse suporte com eles. (C2)

[...] Então, eles ficavam trinta dias lá, em parceria com a GSV Labs. Eles tinham um espaço para ficar lá no Vale do Silício. Tinha mentorias, reuniões com investidores, reuniões técnicas e todo o relacionamento com a Corp-2 de lá. (C2)

Quanto à **dimensão tecnológica**, observam-se os componentes de **inovações colaborativas** e de **transferência de tecnologia**. “É fundamental dentro da nossa metodologia de trabalho. Tudo, tudo, tudo é colaborativo. Sempre é feito à várias mãos: Corp-2 & *startup*; Corp2 & *startup* & cliente; Corp2 & cliente” (C2). Como exemplo de inovação colaborativa, tem-se o primeiro *chatbox*¹⁹ implementado dentro do Facebook. Nesse exemplo, percebe-se também que a *startup* utiliza a tecnologia da Corp-2 embutida na solução.

[...] É que *chatbot* hoje já está bastante difundido, mas isso era 2016. Por exemplo foi o primeiro *chatbot* do Facebook implementado. Tanto é que a *startup* parceira até hoje palestra no evento global do Facebook como um dos principais players de desenvolvimento de *chatbot* em Facebook (C2).

[...]a gente conseguiu colocar isso em sete semanas. Então onde estava a nossa tecnologia ali? Dentro do *chatbot*. A gente implementou a credencial de pagamento, ou seja, todo o cartão que você coloca ali sendo Visa, Master ou Elo, quando passa a transação a Corp-2 ganha os centavinhos ali. A Corp-2 ganha dinheiro nisso, em transações (C2).

O entrevistado C2 explica que no primeiro ano de aceleração identificou-se que seria difícil trazer tecnologias das *startups* para os produtos/serviços da Corp-2, pois geralmente

¹⁹ *Chatbot* é um software que utiliza inteligência artificial para conversas via chat com uma pessoa real, simulando o comportamento humano. (RICO, 2020)

novas tecnologias advêm da Corp-2 na Califórnia. Desta maneira, a solução encontrada foi aproximar as *startups* dos clientes da Corp-2, permitindo a continuidade do Programa (C2). Portanto, algo que ocorre é **transferência de tecnologia** da Corp-2 às *startups* por meio do uso de APIs²⁰ para solucionar desafios e problemas apresentados pelos clientes da Corp-2 (indícios também de **alteração e solução / dimensão de coadaptação** e de **integração e sinergia** com os clientes /**dimensão de coordenação**).

[...] a gente viu logo no começo que seria difícil trazer uma *startup* para fornecer tecnologia para a empresa. Então rapidamente, já no primeiro *batch*, a gente viu que não estava dando *fit* e a gente começou a falar com os nossos clientes e aí a gente viu um *fit* muito maior com os nossos clientes. Então era desenvolver negócios com os nossos clientes. A gente meio que usava, vamos usar o termo assim ‘cavalo de tróia’ tá. A gente embarcava as tecnologias da Corp-2 nas *startups* e quando a *startup* plugava no cliente, ela já estava com as nossas tecnologias (APIs, tecnologias de pagamento, cartão). Então quando ela plugava no cliente ela já levava a tecnologia da Corp-2 (C2).

Com relação à **dimensão de coadaptação**, foram necessárias diversas **alterações e soluções** na Corp-2 para o Programa funcionar. Foi preciso, por exemplo, realizar mudanças contratuais e processuais mais adequadas tanto à realidade das *startups* quanto à da própria Corp-2, a fim de atender a grande quantidade de *startups* participantes, conforme explicado por C2.

Só para você ter uma ideia, o nosso NDA tinha quase 40 páginas. E para fazer o NDA, eu tinha que acionar o jurídico, passar as informações, eles mandavam aquele documento de 40 páginas. Quando eu comecei a trazer 10, 15 *startups* por semana para o jurídico, eles ficaram malucos. [...] passado um, dois meses eles chegaram com um documento de seis páginas [...] Aí o passo dois foi que eles criaram uma ferramenta digital. Então hoje é um NDA de cinco páginas digital (C2).

Nesse outro exemplo, percebe-se como no decorrer dos anos a Corp-2 foi se adaptando (**alteração e solução**) para tornar viável o relacionamento *startup*-empresa.

[...] qualquer *startup* que fizesse um contrato com a Corp-2 tinha que fazer um seguro de um milhão de dólares. Que *startup* vai ter dinheiro, um milhão de dólares para fazer um seguro, para fazer negócio com a Corp-2? Nenhuma, imagina. [...] Aí, de novo eu tive que entrar no circuito, falar com Deus e o mundo porque tem que chegar até a Califórnia, para eles tirarem essa cláusula do contrato, entendeu. Aí passado um ano, eles tiraram essa cláusula do contrato. Então a gente foi fazendo modificações na empresa para poder fazer negócios com as *startups* (C2).

Um outro gargalo que exemplifica a necessidade de **alterações e soluções** para se relacionar com *startups* é a emissão de cartão de crédito com a bandeira da Corp-1. Para fazer

²⁰ API, sigla correspondente a *Application Programming Interface*, refere-se a um conjunto de instruções, padrões de programação e ferramentas que permite a comunicação entre softwares disponibilizados *online* via web. (RICO, 2020)

essa emissão exigia-se que o parceiro se credenciasse ao ecossistema por meio de um depósito de 10 milhões de dólares, também inviável à realidade das *startups*. Desta forma, foram necessárias **alterações** e a Corp-2 Brasil investiu na aquisição de duas **soluções** para uma emissão de cartão mais facilitada a um custo menor. “Ou seja, a gente teve que fazer esse investimento senão a gente não ia fazer nenhuma emissão, porque ninguém ia emitir um cartão com a bandeira da Corp-2” (C2).

Ademais, para usar as APIs da Corp-2 é cobrado um valor dos parceiros. Contudo, tratando-se de *startups* foi preciso alterar o modelo de negócios da Corp-2 e cobrar pelo uso das APIs somente a partir de um determinado crescimento dessas empresas. “Para algumas soluções, que eram as mais utilizadas, a gente teve que criar um modelo de negócios que a Corp-2 não praticava, que é o que toda empresa de tecnologia faz. Basicamente assim, até X utilização por mês não paga nada; acima disso começa a pagar” (C2). Portanto, essas alterações viabilizaram o Programa e o relacionamento da Corp-2 com as *startups*, mediante a criação de novos processos mais adequados e factíveis à realidade e a cultura das *startups* (**alteração e solução**).

O componente **alteração e solução** é presenciado em diversas situações para viabilizar a cooperação *startup*-empresa. Este componente está relacionado às **experiências** e ao aprendizado decorrente dos anos de Programa. Um exemplo disso é que nos primeiros anos de Programa, a Corp-2 acelerava *startups early stage* e *growth stage*, mas logo eliminaram as *early stage*. “Era um esforço muito grande tentar trabalhar com *startups* muito iniciante, então a gente deu foco só nas *growth stage*, só as que estão em fase de crescimento mesmo” (C2). Outra alteração foi relacionada ao tempo de aceleração “nos primeiros anos o *batch* era de 6 meses e aí a gente reduziu para 4” (C2). A quantidade de *startups* aceleradas também mudou. Nos primeiros anos a gente ficava maluco com 10 *startups*, aí reduzimos para 5 por *batch*” (C2).

Uma modificação desse relacionamento com as *startups* é que em 2021 a Corp-2 deixou de ofertar o Programa duas vezes ao ano, tornando-se permanentemente aberta às conexões com as *startups* (**alteração e solução**). Para isso, investiu-se na construção de uma plataforma para cadastrar todas as *startups* que de alguma forma já se conectaram à Corp-2 anteriormente, bem como para que novas *startups*, voluntariamente, se cadastrem. Além disso, a Corp-2 passou a fazer um levantamento prévio dos desafios a serem solucionados pelas *startups*. Essa reestruturação é recente e ainda está em desenvolvimento, sendo decorrente da pandemia da COVID-19, que permitiu um repensar acerca do Programa (C2).

Antes, o que a gente fazia, a gente selecionava a *startup*. Na verdade, a gente coletava primeiro alguns temas, então, por exemplo, teve um *batch* que a gente rodou 100% exclusivo para *startups* ligadas a varejo. Teve uma que a gente quis buscar biometria

e inteligência artificial. Então a gente pegava alguns temas e cada *batch* tinha uma alta concentração de *startups* ligadas àquele tema. Às vezes era um, dois, até três temas. E aí depois elas passavam pela aceleração. E durante a aceleração é que a gente ia começar a buscar a desenvolver negócios dessa *startup* com o nosso ecossistema.

O que a gente fez com a pandemia, vamos inverter esse negócio. Vamos parar de fazer aceleração, que aqui eu estou chamando de aceleração tradicional. [...] Então o que a gente faz, o meu time fica em contato direto com as áreas de vendas da Corp-2. A gente fica conversando com os clientes da Corp-2 o tempo inteiro e a gente já levantou 22 desafios de diferentes clientes. Ou seja, agora a gente tira o pedido antes (C2).

A diferença é que agora a gente não fica restrito a *batch*, então a gente está com as portas abertas o tempo inteiro. Tem um site, a *startup* entra lá, se cadastra, tem umas informações que ela coloca e ela entra na nossa base de dados. A gente está populando essa base de dados com as *startups* que já se inscreveram nos nossos programas anteriormente que não foram selecionadas. Estão lá as 70 que passaram por nós (C2).

Percebe-se que as conexões já existentes com as *startups* aliada à **experiência** e à maturidade da Corp-2 com os diversos ciclos do Programa, deixou-a mais flexível para se relacionar com as *startups* a qualquer momento, de forma permanente, e não só por ocasião de rodadas específicas de aceleração. De acordo com o site oficial da Corp-2, o termo Programa foi substituído por Radar de *Startups*.

Quanto ao componente de **avaliação**, o Programa é avaliado constantemente (pesquisa, NPS), igualmente as soluções apresentadas pelas *startups*. Para exemplificar, houve um caso em que a tecnologia de biometria fácil, desenvolvida por uma *startup* acelerada, não passou pelos critérios de segurança da Corp-2. “[...] a tecnologia não foi homologada, porque passa por vários níveis de homologação de segurança. E aí essa *startup* ficou meio brava, mas expliquei ‘olha você não passou pelo nosso crivo de segurança’. Aí gera aquele ruído sabe, mas coisas do mercado” (C2).

Outro caso foi com relação a uma solução de *bitcoin*, que estava pronta para o lançamento, mas foi vetada. Nesse caso foi porque a Corp-2 não estava preparada para essa tecnologia. Contudo, tal experiência trouxe aprendizado e **obtenção de conhecimento tecnológico** (dimensões de conhecimento e tecnológica).

Naquele momento, 2017, a empresa não estava preparada para trabalhar com bitcoin. Mas foi legal porque a gente trouxe o tema para dentro da empresa, aí foi criada uma área de bitcoin, e aí começaram a discutir e, somente agora, em 2020 a gente lançou as primeiras soluções bitcoin, cartão que aceita bitcoin para pagamento. Mas a gente já tinha feito isso em 2017 com uma *startup* acelerada por nós. A gente ia lançar o cartão e nos dias antes do lançamento foi vetado (C2).

Pelo exposto, todas as cinco dimensões das CR foram identificadas nos dados coletados. Quanto aos componentes, apenas normas de comportamento, confiança (ambos da dimensão

cultural) e rotinas técnicas (dimensão tecnológica) não foram observados nas entrevistas (quadro 16).

QUADRO 16 - COMPONENTES DAS CRS NO PAC-2

Principais elementos identificados	Componentes	
Calendário do programa com as sprints semanais.	Ações formalizadas	Coordenação
Mentorias programadas (e <i>on demand</i> de acordo com a necessidade do CEO da <i>startup</i>).		
Contrato de exclusividade durante a aceleração e seis meses após o programa.		
Treinamento com equipe técnica no primeiro mês.	Integração e sinergia	
Mentoria e relacionamento estreito com executivos.		
Espaço de <i>coworking</i>		
Relacionamento das <i>startups</i> com os clientes parceiros para desenvolvimento de PoCs.		
Avaliações positivas (NPS)	Benefícios da coordenação	
Menor tempo de desenvolvimento de produtos em virtude das parcerias com as <i>startups</i>		
Mecanismos jurídicos e comerciais mais simplificados, adequados à realidade das <i>startups</i> .	Valores e cultura comuns	Cultural
Adesão dos colaboradores ao papel de mentor, o que cria proximidade com as <i>startups</i> .		
Interesse dos colaboradores e executivos da Corp-2 pelo desenvolvimento ágil.		
Necessidade de treinar os executivos da Corp-2 a serem mentores, a desenvolverem habilidade de conversar com as <i>startups</i> .	Diversidade cultural	
Mês de “download”, de imersão com equipe técnica.	Obtenção de conhecimento	Conhecimento
Mentorias programadas (e <i>on demand</i> de acordo com a necessidade do CEO da <i>startup</i>).		
Reuniões semanais, no início e término das sprints.	Comunicação	
Contato próximo com os executivos via celular e email.		
Investimento nas <i>startups</i> por meio de serviços (mentorias, consultoria de design, viagem ao Vale do Silício, serviços digitais).	Recompensas e incentivos	Tecnológica
Soluções desenvolvidas em conjunto entre Corporação- <i>startup</i> ou Corporação- <i>startup</i> -cliente.	Inovações colaborativas	
Transferência de tecnologia da Corp-2 para as <i>startups</i> por meio do uso das APIs, quanto das <i>startups</i> para a Corp-2, como no exemplo da solução de <i>bitcoin</i> , apresentada por uma <i>startup</i> quando a Corp-2 ainda não atuava com essa tecnologia.	Transferência de tecnologia	
Muito relacionamento, mentorias, ida dos executivos ao <i>coworking</i> e das <i>startups</i> à corporação para reunião com equipe técnica e comercial.	Relações estreitas	Coadaptação
A aceleração é avaliada e geralmente se obtém boas avaliações decorrentes da metodologia utilizada (Design Thinking, Design Sprints), do modelo <i>equity free</i> e das mentorias.	Avaliação	
Patrocinar inicialmente programas já existentes.	Experiências anteriores	
Eliminar o <i>early stage</i> , porque era um esforço grande trabalhar com <i>startups</i> muito iniciantes. Focar só nas <i>growth stage</i> , aquelas que estão em fase de crescimento.		
Repensar do Programa para que haja relacionamento com as <i>startups</i> a qualquer momento, de forma permanente, com levantamento prévio dos desafios e não só por ocasião de rodadas específicas do Programa.		
Criar mecanismos jurídicos e comerciais mais simples, mais rápidos, adequados à realidade das <i>startups</i> .	Alterações e soluções	
Aproximar as <i>startups</i> dos clientes da Corp-2 para a geração de negócios.		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.2.3 Benefícios e Desafios

O principal benefício do Programa, de acordo com o entrevistado C2, foi o **rejuvenescimento da cultura corporativa**, da mentalidade dos executivos e colaboradores da Corp-2, que passaram a ter um contato mais próximos com a realidade das *startups* e *fintechs*. A mudança é perceptível inclusive no espaço físico da corporação: “Depois que eu mudei essa sala aqui, aí mudando o andar inteiro, retirando baias, trabalhando em mesão, todo mundo junto. Porque antes eram baias altas assim que, quando eu me sentava, eu não conseguia ver meu vizinho do lado” (C2). O entrevistado S2 também destaca como benefício a **mudança cultural** e de *mindset* da grande empresa, em especial ao **acesso a modos de trabalho ágeis** das *startups* no desenvolvimento de produtos.

[...] essa interação com as *startups* faz a empresa estar muito mais plugada no que está acontecendo no mercado; na dinâmica de desenvolvimento de produto de uma *startup*, na questão da velocidade de como uma *startup* está testando, prototipando e validando soluções de uma maneira digamos mais rápida. Então acho que traz toda essa troca de conhecimento e de *mindset* [...] Para a empresa não é só uma questão de fazer negócios com *startup*, eu acho que é de fazer negócios e também de trazer muito desse *mindset* de *startup* para dentro da big Corp. (S2).

Percebe-se também que o relacionamento da Corp-2 com as *startups* contribui para ampliação da sua capacidade inovação e aumento do portfólio de produtos e serviços. “É como se a cada 100 dias a Corp-2 lançasse uma nova solução no mercado. Isso é muito rápido. Porque a Corp-2 tinha uma média de um lançamento por ano, quiçá um ano e meio. Então assim, a gente encurtou tudo” (C2).

Outro benefício diz respeito aos **processos mais simplificados e à agilidade organizacional** que a Corp-2 desenvolveu para lidar com *startups/fintechs*.

Eu sou o principal ponto de contato de *startup* e *fintech* dentro da Corp-2. Elas me procuram. Claro que depois elas entram numa esteira, porque aí hoje a gente já tem uma estrutura mais organizada, tem um time comercial. A gente criou mecanismo de fazer um *onboarding* de *startups* mais rápido, mais barato também. Se uma *startup* quiser emitir um cartão hoje tem um custo muito mais baixo do que há quatro, cinco anos atrás.

Destaca-se também a **geração de negócios** com as *startups* aceleradas, especialmente negócios com clientes, possibilitando que a Corp-2 tenha retorno financeiro com as transações embarcadas nessas soluções.

A gente acelerou 70 *startups*. Teve uma mortalidade de 5%, foi bem baixa a mortalidade de *startups*. Então a gente tem essa mortalidade de 5% e mais 3 que fecharam com a concorrente. Fora isso, as outras continuam no nosso radar, a gente continua se conectando a elas para desenvolvimento de negócios. Dessas 70 *startups*, a gente conseguiu fechar negócios com 50% delas e hoje a gente tem no nosso pipeline 37 negócios desenvolvidos e mais uns 40 que estão ainda em negociação (C2).

Outro benefício é o **aprendizado** para as *startups* acerca do funcionamento de uma grande corporação e de como negociar com ela, pois esses atores são diferentes entre si e o Programa ajuda a quebrar as **barreiras culturais** existentes (S2).

Para a gente trouxe muito um *know how* de como é que você negocia com big players, de como que é esse relacionamento com uma *big corp*. Como é que você tem que transitar com o jurídico, com diversos *stakeholders* dentro de uma grande corporação. Como é que você vai fazendo isso. E se você está numa *startup*, você está numa cultura totalmente diferente em relação a isso. Então quando você vai fazer negócios com esses players você tem essa barreira de culturas. E eu acho que quando você está ali, no programa, você acaba aprendendo muito como surfar isso.

Além do **aprendizado**, o entrevistado S2 destaca o **crecimento das startups**: “[...] para as *startups* é muito claro, o Programa tem essa capacidade de acelerar o seu desenvolvimento. Seja de acelerar o seu crescimento, seja de acelerar o seu aprendizado, sua curva de aprendizado que vai impactar também em como você toca a empresa” (S2). O entrevistado S2 ainda acrescenta que o M&A²¹ que fizeram com um grande grupo da saúde ocorreu em decorrência do aprendizado que tiveram no programa acerca de como escalar os negócios e de como buscar parcerias (**aumento da credibilidade e visibilidade no mercado e perante a investidores**).

Ademais, a simplificação de processos voltados à realidade das *startups* e a mudança cultural contribuíram para que a Corp-2 desenvolvesse uma plataforma de **conexão permanentemente com as startups**. Desta forma, *startups* atualmente que desejam se conectarem à Corp-2 não precisam aguardar a edição de uma nova rodada do Programa, podem fazer isso a qualquer momento por meio da plataforma. Por fim, destaca-se o **reconhecimento e prêmios**. “[...] todos os anos, a gente ganha prêmios do mercado, como melhor programa de aceleração. A gente fica entre os primeiros colocados em outras premiações” (C2).

Quanto aos desafios, o principal, segundo C2, é **tornar ainda mais flexível o processo** para a geração de negócios entre Corp-2 e *startups/fintechs*, principalmente no quesito de cobrar pelas soluções (APIs) da Corp-2. De acordo com o entrevistado C2, muitas mudanças foram realizadas para viabilizar esse relacionamento, mas os processos ainda não estão totalmente resolvidos.

[...] a gente teve que mudar muita coisa, a gente não conseguiu mudar todas as soluções da Corp-2, tem algumas que ainda continuam sendo cobradas e aí o que eu que faço é... eu faço uma requisição para o nosso time da Califórnia, e aí algum sênior VP lá tem que assinar falando assim ‘Eu libero essa *startup* de....’ entendeu. Tem que

²¹ M&A sigla em inglês para *Mergers and Acquisitions* (fusões e aquisições, em português) e refere-se tanto a estratégias corporativas como também compra, venda, divisão e combinação de diferentes empresas (RICO, 2020).

dizer lá, ‘não iremos cobrar durante 6 meses dessa *startup*’. Ainda é um trabalho meio braçal isso, eu gostaria que fosse mais automatizado (C2).

Um outro desafio é que as *startups* aceleradas pela Corp-2 se desenvolvem e **algumas são compradas por outras grandes empresas do mercado**, inclusive pela própria concorrência. Contudo, segundo o entrevistado C2, a tese que se tinha ao iniciar o Programa era de que essas *startups* crescessem, podendo entrar nas rodadas de investimentos da Corp-2 dos Estados Unidos, que é a responsável por investir e adquirir *startups* robustas. Isso contudo, até o momento, não ocorreu.

O que tem acontecido muito, a *startup* vem no crescimento, crescimento, crescimento ... e aí vem um player maior e a compra. Então nesse ano, por exemplo, a gente teve três que foram compradas (C2).

Ressalta-se, porém, que mesmo após um M&A das *startups* por outras corporações, as *startups* aceleradas geralmente continuam com as APIs da Corp-2 embarcadas nos seus produtos/serviços, e no radar da Corp-2 para a geração de novos negócios (C2).

Quanto aos desafios para às *startups* durante o Programa, o entrevistado S2 destaca a questão do tempo: “O principal desafio foi a **alocação de tempo** mesmo, porque, como eu disse a *startup* têm poucos recursos, poucas pessoas e se você não faz essa imersão você não vai aproveitar e não vai conseguir se dedicar” (S2). O quadro 17 sintetiza os benefícios e desafios decorrentes do PAC-2 no relacionamento *startups* e grande empresa.

QUADRO 17 - BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PAC-2

BENEFÍCIOS
Geração de novos negócios
Processos mais simplificados e agilidade organizacional da corporação
Mudança e rejuvenescimento da cultura corporativa
Acesso a modos de trabalho ágeis das <i>startups</i>
Reconhecimento da Corp-2 como uma empresa inovadora
Aprendizado tanto para as <i>startups</i> quanto para a Corp-2
Crescimento das <i>startups</i>
Aumento da credibilidade e visibilidade no mercado e perante a investidores
Possibilidade de conexão permanentemente com as <i>startups</i> , independente de rodadas específicas do Programa.
DESAFIOS
Tornar mais flexível o processo
Aquisição das <i>startups</i> aceleradas por outras grandes empresas
Alocação de tempo das <i>startups</i> para participar do Programa
Existência de barreiras culturais

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.3 PAC 3: INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

5.3.1 Motivações, antecedentes e características do Programa

O PAC-3 foi criado em 2017 como **estratégia de inovação aberta da empresa para conectar as áreas de negócio da Corp-3 às startups**. A Corp-3 e todas as empresas do grupo já tinham um **histórico de parcerias**, mas sempre no **âmbito de cliente/fornecedor** com grandes empresas, possuindo parcerias de até 20 anos voltadas à tecnologia. Contudo, ao buscar inovação aberta por meio de programa de aceleração, visava-se além de **inovação, novos modelos de negócios e otimização de processos com soluções já desenvolvidas por startups**, conforme explicado pelo entrevistado C3, diretor de Empreendedorismo e Digital da Corp-3.

[...] uma das principais mudanças está nesse ponto, ao invés de você contratar um *software house* para desenvolver algo adaptado ao seu negócio; você está buscando uma solução que foi criada a partir de todo um modelo envolvendo criatividade, desenvolvimento ágil etc, em que você traz para dentro de uma organização que, por ser grande, ela não tem tanta disponibilidade para gerar inovação e nem tanta agilidade e flexibilidade quanto às *startups*. E é isso que é um dos pilares, digamos assim da inovação aberta (C3).

De acordo com o Regulamento²², os objetivos do Programa são **(i) conhecer ideias e soluções para os desafios apresentados; (ii) identificar startups que poderão vir a ser fornecedoras ou parceiras de negócios**. Para isso, podem se inscrever no Programa *startups* que já tenham um MVP desenvolvido que atenda aos Desafios de Negócios propostos pela Corp-3. No total, mais de 40 *startups* já passaram pelo Programa. No momento da entrevista, o Programa estava em sua quarta edição (C3).

O Programa ocorre uma vez ao ano, junto a uma **aceleradora parceira** e tem duração de **quatro meses**. Não há contrapartida societária (*equity free*) e se acelera em média **dez startups** ao ano, podendo chegar a quinze (C3).

Segundo o Regulamento, o Programa é composto por quatro grandes fases – 1) Inscrição; 2) Filtro; 3) Conexão e *Pitch Day*; 4) Piloto. Para o lançamento da edição, reúnem-se as áreas dentro da empresa com o intuito de mapear e divulgar os desafios de negócios que serão abordados no Programa, atraindo assim a inscrição das *startups* para a resolução desses desafios (C3). Na sequência, as áreas envolvidas fazem uma pré-seleção das *startups* (cada área pode selecionar até seis *startups*) que farão um *pitch*. É no *Pitch Day* que se decide quais *startups* apresentarão uma proposta de projeto piloto à Corp-3. A partir daí, inicia-se uma fase de aproximação presencial ou virtual das *startups* com os responsáveis pelos desafios de

²² Regulamento obtido no *site* oficial da Corp-3. Link suprimido para preservar a identidade dos entrevistados.

negócios (C3). Conforme o Regulamento, são três dias de atividades intensas entre as partes, em que poderão ser selecionadas potenciais *startups* para a próxima fase, ou seja, a execução do piloto. Caso aceito, o piloto é desenvolvido e, ao final, se houver uma entrega de valor, a *startup* pode vir a firmar um contrato permanente com a Corp3 (C3).

Os dois últimos anos do Programa foram remotos devido à pandemia da COVID-19. Anteriormente, se escolhia um local apenas para o *Pitch Day*, como o Cubo Itaú ou Inovabra. Não há um espaço específico de *coworking* para o Programa, pois de acordo com C3, o que faz realmente o dia a dia do Programa não é o local, mas as interações com as áreas, com as *startups*, com os *sponsors* (patrocinadores) e os líderes de cada área patrocinadora para o desenvolvimento do piloto. De acordo com o site do Programa, não faz parte de seu escopo **mentorias ou capacitações de negócio**. O quadro 18 apresenta a síntese das motivações, antecedentes e principais características do PAC-3.

QUADRO 18 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DO PAC-3

Motivações	Conectar as áreas de negócio da Corp-3 às <i>startups</i> .
Antecedentes	O Programa surgiu como parte da estratégia da Corp-3 de trabalhar com Inovação Aberta.
	Histórico de parcerias, mas sempre no âmbito de cliente/fornecedor com grandes empresas e não com <i>startups</i> .
Características do Programa	
Objetivo	(i) conhecer ideias e soluções para os desafios apresentados; (ii) identificar <i>startups</i> que poderão vir a ser fornecedoras ou parceiras de negócios
Segmento	Indústria Farmacêutica
Ano de criação	2017
Período do Programa	6 meses
Perfil das <i>startups</i>	<i>Startups</i> que já tenham um MVP desenvolvido que atenda aos Desafios de Negócios propostos pela Corp-3
Quantidade de <i>startups</i> aceleradas por ciclo	Entre 10 e 15 <i>startups</i>
Desenvolvimento de PoC, MVP ou Piloto	Sim, com as áreas de negócios patrocinadoras
Aceleradora parceira	Sim
Participação societária	Não
Mentorias e treinamentos formais	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.3.2 Capacidades Relacionais

A **dimensão de coordenação** foi percebida por meio da estrutura do Programa, com fases, prazos e cronograma pré-estabelecido (**ações formalizadas**). A coordenação está presente durante o Programa, mas também no período que o antecede, para que haja um adequado envolvimento das áreas no mapeamento dos desafios de negócios a serem apresentados às *startups*. Essa condução é dada pela aceleradora parceira, como explicado pelo entrevistado C3:

Normalmente, principalmente nos primeiros programas, o parceiro (aceleradora) traz um conhecimento muito grande de já ter desenvolvido outros programas. Então cada uma dessas empresas (aceleradoras) tem uma metodologia que se adota, mas é mais algo processual. Tem o cronograma no momento da apresentação do programa a todas as áreas, o momento de marcar reuniões com cada área especificamente, depois o mapeamento dos desafios, depois de mapeados os desafios, a divulgação dos desafios. Depois da divulgação, a seleção e o processo de *Pitch Day* para seleção das *startups*. Depois da seleção realizada, a apresentação da proposta por parte das *startups* e na sequência a realização do piloto propriamente dito. E ao final nós fazemos um encerramento simbólico, para ter esse momento que marca o final daquela edição do programa e a conclusão desses pilotos com as *startups*. Então é um processo já bem definido.

A aceleradora parceira tem um papel ativo até o *Pitch Day* (C3). Na sequência, de acordo com o Regulamento, inicia-se a fase de aproximação entre *startups* e áreas de negócios (**integração e sinergia**), que consiste em um breve período que antecede o piloto, para avaliar aspectos relacionados à aderência entre as partes, grau de incerteza e de riscos da solução para a Corp-3, investimento necessário para o piloto, disponibilidade dos empreendedores das *startups* e projeção dos resultados (**avaliação / dimensão de coadaptação**). Após isso, inicia-se o desenvolvimento do piloto propriamente dito.

Durante a execução do piloto, o relacionamento é conduzido de acordo com as peculiaridades de cada área e do desafio a ser solucionado. Com exceção do prazo de início e término, percebe-se flexibilidade em termos de cronograma, de reuniões e encontros. Há áreas que optam por reuniões semanais com as *startups*, outras quinzenais, dependendo muito do projeto, do piloto (C3).

Embora sejam projetos diferentes, o entrevistado C3 destaca que todos demandam algum nível de desenvolvimento e muita interação das *startups* com a área de negócio, devendo ser concluído - pelo menos a prova de valor - nos quatro meses de aceleração (**ações formalizadas**).

Tem projeto que você está trabalhando em um sensor na fábrica e a *startup* passa todos os dias ali dentro durante o programa, praticamente realizando testes. Tem outros que são desenvolvimento de software, onde esse software é desenvolvido remotamente. Então quando se vem à empresa é só para demonstrar o resultado desse desenvolvimento. Então é muito variável (C3).

Ainda com relação à dimensão de coordenação, há papéis definidos para a condução do Programa (**ações formalizadas**). Há um *sponsor* e um conector/líder. O *sponsor* é, geralmente, um diretor da área, alguém que patrocina o projeto, sendo o responsável pelo orçamento. Já o conector/líder é a pessoa que realmente está no dia a dia do piloto, que marca as reuniões, faz contato com a *startup* e entende profundamente daquele desafio a ser resolvido. É a pessoa que compreende o valor e o ganho que a solução a ser desenvolvida com a *startup* representará para a área (C3).

Além desses papéis relacionados à área patrocinadora do piloto, o entrevistado da *Startup-3* (S3) destaca mais dois papéis: (i) diretor geral do Programa, que no caso é o entrevistado C3, e (ii) gerente de inovação da Corp-3 (ponto focal de relacionamento com as *startups*), ambos desvinculados das áreas de negócios patrocinadoras. Adentrando outras dimensões do modelo das CRs, essas duas pessoas, segundo o entrevistado S3, foram essenciais para minimizar as **diversidades culturais (dimensão cultural)** e para melhorar a **comunicação (dimensão de conhecimento)** entre a Corp-3 e as *startups*:

Ele (gerente de inovação) era o cara da Corp-3 que tinha uma mentalidade de *startup*, sabe, e isso nos ajudou muito. [...] ele nos ajudou muito em diversos momentos a fazer a tradução da mentalidade e, às vezes, até do vocabulário *startupês* para essa turma. A gente falava de *sprints*, de *backlog*, que são termos voltado para planejamento, execução, cadência e agilidade, e ele ajudava nessa ponte. E muitas vezes, quando um cliente, quando um gestor pedia alguma coisa pra gente, ele (gerente de inovação) dizia ‘na realidade o que ele queria era isso aqui em *startupês*’. Aí a gente conseguia se comunicar bem então. Então ele de fato foi, literalmente, um tradutor, um guia pra gente navegar dentro do ambiente corporativo. Isso pra gente foi super importante.

Ademais, de acordo com o entrevistado S3, ter esse profissional neutro de inovação dentro da empresa, ou seja, um intermediário entre a área de negócio e a *startup* no processo, é fundamental para que o relacionamento dê certo. “Você agora perguntando isso, me fez refletir que os programas que deram mais certo foram aqueles que tinha esse papel, essa pessoa participando mais ativamente” (S3). Porque senão, “tudo o que você fala é dito com uma verdade do fornecedor, pra defender seus interesses e não para de fato entregar valor”. Para o entrevistado S3, isso ajuda a fortalecer o relacionamento com a corporação, que nesse caso específico, se mantém até hoje.

Para o entrevistado C3, a **confiança (dimensão cultural)** é um requisito para se prolongar essa relação e a sua construção é bastante natural, ocorrendo no dia a dia do desenvolvimento do piloto (PoC) das *startups* com as áreas de negócios.

Você está notando a *startup* engajada, respondendo bem os nossos prazos, trazendo soluções. Porque uma certeza que você tem é que vão surgir entraves, vão surgir problemas no meio do caminho que precisam ser superados. E você vê a forma como a *startup* reage a isso. Isso aumenta a confiança a partir do momento que você vê a capacidade de superação, de busca de soluções para os problemas que em qualquer projeto acontecem né. E a velocidade que ela (*startup*) reage também a isso.

Já para o entrevistado S3, ter o apoio da alta direção (diretor geral do Programa) também foi essencial para o estabelecimento de **confiança** e continuidade da parceria, que se perpetua até hoje, mesmo após o término do Programa. Nos trechos a seguir, percebe-se além de **confiança**, indícios também de **relações estreitas (dimensão de coadaptação)**, transparência

na **comunicação (dimensão de conhecimento) e diversidade cultural** entre a área patrocinadora e a *startup* S3 no desenvolvimento do piloto.

O diretor C3 tem sido uma pessoa incrível, nos apoiando em todos os sentidos. Mesmo nos momentos mais difíceis ele disse: ‘Cara, fica tranquilo, a cultura daqui é assim mesmo’. Tanto que o primeiro projeto, a gente não conseguiu fazer uma boa entrega, mas nem por isso a gente deixou de se relacionar e fazer outros projetos com a Corp-3. (S3)

Mesmo que o primeiro não tenha dado o resultado, o diretor C3 teve a percepção de que, sim, houve erros dos dois lados, mas que o problema não era o produto, mas sim a cultura daquele setor e departamento dentro da organização. E hoje a gente está num relacionamento muito próximo (S3).

[...] enfim um chapéu de diretor fez toda a diferença em fazer a gente sair do outro lado sabe. Se essa iniciativa fosse algo departamental ou se fosse apenas de uma área específica, eu acho que o projeto tinha morrido ali e a empresa não tinha seguido adiante esse relacionamento conosco. Isso foi em 2019, a gente está em 2021 e a gente já está discutindo projeto de orçamento para o ano que vem. Então, eu diria que é necessário ter um apoio de cima para baixo, sabe. Tem que ter esse apoio da alta gestão ou do presidente para que o programa dê certo. Não pode ser, ‘ah vou contratar fulano aqui, ele toca inovação e pronto’. Tem que ter uma pessoa que acredita naquilo do começo ao fim sabe. Isso para mim é fundamental (S3).

Com relação ao estabelecimento de **valores e cultura comum**, o entrevistado C3 argumenta que é algo inevitável: “Tanto nós interferimos na cultura da *startup*, quanto a *startup* interfere na nossa cultura. Isso acontece naturalmente de forma inevitável e algumas vezes irreversível.” De acordo com ele, é importante as áreas terem contato com a agilidade e a flexibilidade das *startups*, sendo esse um dos propósitos do Programa. Com isso, o empreendedorismo, a busca constante para o desenvolvimento de soluções e resolução de problemas afloram muito em decorrência desse relacionamento (C3).

Por outro lado, o entrevistado C3 destaca que a grande corporação também afeta na cultura da *startup*, ajudando-a a se preparar para escalar e para trabalhar com uma grande empresa, que tem, por exemplo, exigências contratuais e preocupações de imagem. A *startup* também começa a ter esse tipo de preocupação ao crescer e se relacionar com grandes corporações.

Ainda com relação aos **valores e cultura comum**, C3 destaca que, atualmente, há pessoas no jurídico e na área de suprimentos que entendem melhor a realidade das *startups*, ou seja, o que se pode exigir de uma *startup* e o que não é possível. As próprias áreas de negócio também já compreendem melhor o que é um piloto, ou seja, que não se trata de um produto pronto de prateleira que a *startup* entrega de um dia para o outro, mas algo que envolve um desenvolvimento. Para C3, todas essas mudanças são decorrentes de um processo de amadurecimento e de aprendizado.

A importância de se buscar **valores e cultura comum** para melhorar a relação é corroborado pelo entrevistado S3.

[...] Era uma coisa diferente da forma de trabalho deles (Corp-3). Isso teve um choque cultural, digamos assim, no início do processo. Depois que a gente foi se estabilizando um pouco mais com a realidade deles e eles nos conhecendo melhor, a gente conseguiu nos outros projetos ter mais sucesso (S3).

Observa-se que a **diversidade cultural** entre *startup* e empresa traz um choque cultural, que aos poucos vai sendo minimizado ao se conhecer melhor o parceiro, sua forma de trabalho e ao se estabelecer determinados aspectos culturais comuns (**valores e cultura comuns**). As **normas de comportamento**, tanto da *startup* (mais ágil, mais aberta ao risco), quanto da grande corporação (mais lenta na tomada de decisão, mais burocrática) são aspectos que, de forma geral, precisam ser compreendidos por ambos os atores para o sucesso da parceria. Essa compreensão é um grande aprendizado, na opinião de C3, conforme trecho da entrevista a seguir.

Então eu acho que existe uma diferença cultural muito grande entre o ambiente da *startup* e da grande empresa. É difícil, às vezes, para a *startup*, entender a burocracia que existe numa grande empresa para se aprovar as coisas. Na *startup* o sim ou o não é imediato. É ‘vamos fazer?’, ‘vamos’, e já começou. Na grande empresa, às vezes, você tem que passar por várias áreas. Tem várias camadas de aprovação, de hierarquia e isso é difícil para a *startup* entender. Fica uma coisa mais chata às vezes. Então esse é um desafio inicial. Esse excesso de camadas, de hierarquia que existe dentro de uma organização. E a *startup* tem que aprender a conviver com isso. Se ela quiser escalar, ela vai ter que prestar serviço para grandes empresas. Da mesma forma, a grande organização, às vezes, não está acostumada a correr grandes riscos. Então ela fica insegura quando a *startup* vai entrar em alguns meandros, em alguns campos minados, acha isso perigoso. E a *startup* mostra que ela erra pequeno. Por isso ela pode se dar ao luxo de errar, porque os erros não trazem grandes prejuízos. Então, na verdade não são nem conflitos. É um aculturação, é uma questão de você ter uma cultura se aproximando da outra e um entendimento entre as partes. Não chamaria, não teríamos, assim, grandes conflitos no dia a dia, mas um processo intenso de aprendizado (C3).

Ainda para lidar com a **diversidade cultural** entre a Corp-3 e as *startups* são organizados eventos (atualmente mais *webinar* em decorrência da pandemia), nos quais se reúnem os participantes do Programa (empreendedores das *startups*, líder/conector, *sponsor*) para contar a toda empresa como foi a trajetória: escolha da *startup*, avaliação do projeto piloto e implantação da PoC em si. Apresentam-se também as dificuldades e os aprendizados. Segundo o entrevistado C3, isso é feito com uma certa constância durante o ano todo, representando uma difusão cultural muito grande (indícios também de **obtenção de conhecimento e comunicação / ambos da dimensão de conhecimento**).

O entrevistado S3 também mencionou que a pedido do diretor C3 realizou um seminário para os membros da Corp-3 para falar da cultura orientada a dados. Isso ajudou em aspectos

culturais e de **transferência de conhecimento tecnológico (dimensões tecnológica e de conhecimento)**.

Eu estive lá e fiz uma apresentação de cerca de uma hora e meia mais ou menos para uns 100 ou 200 executivos do grupo Corp-3. O *feedback* que eu tive é que isso ajudou muito as pessoas a entenderem um pouco do que a gente se propõe a fazer, o que é trabalhar com dados no dia a dia, não só do ponto de vista acadêmico ou do ponto de vista teórico, mas muito mais na prática, o que as empresas estão fazendo com esses dados. E a gente trouxe alguns *cases* e isso ajudou um pouco a abrir a mente.

Ainda em relação às **dimensões de conhecimento e tecnológica**, é a partir do *Pitch Day*, que a integração das *startups* com as áreas de negócios se intensifica e as trocas de conhecimento e de tecnologia efetivamente ocorrem (**obtenção de conhecimento / transferência de tecnologia**), com *feedbacks* constantes. “É o tempo todo a *startup* apresentando a sua solução e a área criticando, elogiando e colocando ela (*startup*) adaptada ao que se necessita dentro da organização” (C3) (indício também de **avaliação/dimensão de coadaptação**).

A transparência e rapidez da **comunicação** é evidenciada pelo entrevistado S3. “A gente tenta ser super aberto e transparente nessa comunicação. Enfim no momento que aperta, o diretor C3 liga pra mim cobrando. E eu devolvo para ele seja qual for a hora sabe.” Ainda de acordo com S3, esse relacionamento de proximidade é muito importante para ele quando se trata de um parceiro estratégico (indício também de **relações estreitas / dimensão de coadaptação**).

Essa proximidade entre *startups* e corporação traz muitas **recompensas e incentivos** a ambas as partes. Para a *startup*, além da credibilidade de se associar a uma marca reconhecida, há à sua disposição uma estrutura interna (de recursos, de pessoas) que a ajuda em vários aspectos como, por exemplo, elaboração de um contrato, questões de segurança da informação, conforme detalhado pelo entrevistado C3.

[...] muitas vezes são os primeiros contratos. Elas (*startups*) não têm uma área jurídica. Muitas vezes não tem um advogado ligado diretamente, então você traz esse conhecimento, esse amparo para a *startup* de ter um termo, um contrato padrão para assinar com grandes corporações.

[...] tem a parte de segurança da informação que nós (grande empresa) damos um apoio muito grande. Temos alguns parceiros que, eventualmente, realizam testes de invasão para a área de dados, LGPD, segurança cibernética. Normalmente, uma *startup* não tem acesso a essas ferramentas e uma grande corporação tem isso na sua estrutura, na sua rotina. Então, a grande corporação empresta um pouco toda essa estrutura que a *startup* não tem.

Além disso, para a *startup* há a questão de testar o produto em grande escala com muitos clientes da grande empresa, o que por si só, representa um grande incentivo para a troca de conhecimento e para a participação no programa (C3).

A startup, quando faz um piloto, se ela for trabalhar com médicos somente ou com farmácias, ela consegue fazer esse piloto com 10, 20 médicos e 10, 20 farmácias próximas para testar alguma coisa. Aqui você passa aos milhares, aqui você pode testar o seu produto numa escala muito maior do que normalmente a startup faria.

Com relação às **recompensas e incentivos** à corporação, há a questão de desenvolver um produto com mais flexibilidade, de forma mais ágil, na qual as tentativas e erros são mais frequentes. Além disso, conforme explica C3, a *startup* possivelmente já testou possibilidades que os profissionais da grande corporação, muitas vezes, não têm tempo hábil para fazer, como, por exemplo, novas soluções de *software*, de processos. Portanto, é comum os colaboradores das áreas se surpreenderem com as soluções das *startups*: “Eu não tinha conhecimento de que hoje já existia uma tecnologia disponível para facilitar tanto a minha vida no que eu faço” (C3).

As evidências sugerem que ao se perceber valor (**recompensa**) no relacionamento, estimula-se a **obtenção e transferência de conhecimento e de tecnologia**. Os trechos a seguir corroboram esse entendimento:

Toda área dentro de uma grande empresa quer ter agilidade, quer ter inovação, mas para se chegar à inovação e para se chegar à agilidade em uma grande organização não é algo trivial. Então, a partir do momento que a área vê a possibilidade de melhorar um processo através de uma empresa, geralmente de pessoas muito jovens, com a cabeça aberta e buscando soluções, faz com que essa transferência de conhecimento comece a acontecer (C3).

[...] é impossível para a grande empresa desenvolver conhecimento para tudo. A inovação aberta permite você dar mais velocidade à organização, acoplando soluções que nasceram fora da empresa e trazendo elas para dentro. Então é conhecimento puro que você está trazendo com algo novo, que não existia dentro da empresa. E acho que todo mundo das áreas sente esse conhecimento acontecendo, essa transferência de conhecimento (C3).

A gente percebe que eles não têm nenhum problema de compartilhar tecnologia, metodologia, processos de como funciona as entranhas de uma indústria farmacêutica. Isso para mim foi uma grande surpresa. [...] eles têm sido muito abertos para nos ajudar a compreender e inclusive a propor ‘cara vai por aqui, porque isso aqui é uma dor de toda a indústria farmacêutica e tal, isso aqui você pode escalar, você pode verticalizar’. [...] Então como se posicionar melhor e entender a dinâmica desse mundo, desse segmento, pra gente tem sido uma das coisas mais valiosas e uma das maiores contribuições que o pessoal da Corp-3 tem dado a nós (S3).

Inovações colaborativas também podem ocorrer durante o desenvolvimento do piloto, mas depende da solução que se busca e do nível de maturidade da *startup* (C3). A *startup* pode apresentar algo mais pronto, moldável, o que irá demandar poucos ajustes ou propor uma solução que exija um desenvolvimento em conjunto maior (C3). Um exemplo é quando se trata

de soluções envolvendo dados que, geralmente, envolve algo mais colaborativo. “Você não chega em uma *startup* e compra um MVP de algo que já vai dar valor com a extração de dados. É uma construção do zero” (C3). Por outro lado, quando a solução é de cibercultura, por exemplo, em que a empresa já trabalha com isso, há também um desenvolvimento conjunto, mas é mínimo. “Ela só chega aqui e acopla ao seu servidor, aos usuários-chave da empresa e o produto está pronto praticamente” (C3). O desenvolvimento nesse caso diz respeito a pequenos ajustes e adaptações (indício também de **alteração e solução/dimensão de coadaptação**) relacionados, por exemplo, ao sistema de ERP que a corporação usa.

Com relação à **dimensão de coadaptação**, observa-se **relação estreita** entre áreas e *startups* para o desenvolvimento do piloto. De acordo com o entrevistado C3, os laços são estreitados pelo contato e reuniões frequentes (indício também de **comunicação/dimensão de conhecimento**), pela abertura que se oferece às *startups* de irem às instalações da empresa para conviverem um pouco do ambiente da grande corporação, assim como aos colaboradores da corporação de visitarem as *startups* (indício também de **integração e sinergia / dimensão de coordenação**).

Além disso, há muita liberdade para que as áreas contribuam com as *startups*. Os executivos e as pessoas das áreas que se relacionam com a *startups* estão constantemente realizando o trabalho de mentoria (C3), fato corroborado pelo entrevistado da *Startup-3*:

A gente não esperava esse tipo de abertura. A sinceridade e o feedback mega honesto e transparente também do time tem sido muito bom. Mas sabe aquele feedback, não de reclamar, mas de dar feedback com propósito de que a *startup* melhore, de que a gente quer te ajudar a crescer (S3).

Não existe no Programa mentorias e capacitações formais “Olha hoje você virá aqui pra mentoria (C3)”, mas elas ocorrem naturalmente durante todo o piloto, nas interações entre áreas e *startups*. Além de **relações estreitas** observa-se **comunicação** constante e transparente, além de **troca de conhecimento** entre os pares (ambos componentes da **dimensão de conhecimento**). Para o desenvolvimento do piloto, há também o acompanhamento e suporte de pessoas externas à área (patrocinador geral e gerente de inovação), como mencionado pelo entrevistado S3 e explicado anteriormente.

Com relação à **avaliação**, ela é constante entre os envolvidos no Programa, não existindo um momento exclusivo de *feedback*: “É um relacionamento que vai sendo construído na verdade, mas ao final do piloto, você tem os resultados daquele piloto (C3)”. Ainda de acordo com o entrevistado, a avaliação do piloto depende muito dos objetivos que cada área almeja. Portanto, cada área tem um índice de avaliação próprio para avaliar se o piloto foi bem-sucedido ou não, e se vale a pena continuar a parceria após o término do Programa. No caso da

aceleradora parceira, há uma avaliação no final: “é alguém vindo de fora, escutando os dois lados e fazendo uma avaliação. Isso acontece também, mas é uma coisa supernatural” (C3).

Quanto às **experiências anteriores**, a cada edição se aprende mais. Segundo C3, “você aprende com o processo, as *startups* aprendem, nós aprendemos e nos anos seguintes você vai formatando o Programa já com uma bagagem, com uma evolução dentro do processo”. Ademais, esse aprendizado, decorrente de experiências passadas, permite avaliar melhor se as *startups* se enquadram no perfil necessário para desenvolver um projeto, ou seja, se elas já estão numa fase de atender ou não uma empresa do porte da Corp-3 (indício também de **avaliação**).

Segundo o entrevistado C3, o nível de acerto e de fechamento de contratos aumentaram ao longo dos anos, pois já se consegue selecionar, filtrar e orientar melhor as *startups* acerca do que é necessário para que elas atendam uma grande organização sem abandonarem o projeto no meio do caminho, sem serem surpreendidas com alguma situação não prevista, ou ainda, sem terem recursos suficientes em termos de volume e de entrega para atender a corporação (C3).

Isso, na opinião do entrevistado C3 “é um aprendizado e hoje nós estamos muito mais maduros, principalmente, em tornar esse processo dinâmico e constante dentro da organização”. Destaca-se aqui a capacidade que a Corp-3 adquiriu em realizar o mapeamento mais dinâmico e constante de desafios de negócios e das possíveis soluções com *startups* que não sejam exclusivamente decorrentes de uma rodada do Programa.

Já o componente **alteração e solução**, este foi identificado nas adaptações relacionadas aos departamentos jurídico e de compras, para que houvesse uma flexibilidade no relacionamento com as *startups*. Isso porque a *startup*, geralmente por ser uma empresa pequena, não tem as mesmas condições que grandes fornecedores parceiros têm de atender todos os requisitos exigidos por uma grande corporação.

[...] Então, isso exige sim uma adaptação das áreas e a gente, principalmente nos primeiros Programas, negociou com cada área afetada - jurídico, departamento de compras - para que o Programa tenha uma forma própria de relacionamento num regime de exceção digamos assim (C3).

Pelo exposto, todas as dimensões das CR foram observadas durante as entrevistas por meio das evidências empíricas conforme o quadro 19. Apenas o componente **rotinas técnicas** (dimensão tecnológica) não foi identificado.

QUADRO 19 - COMPONENTES DAS CRS NO PAC- 3

Elementos identificados	Componentes	
Calendário geral do Programa com as respectivas fases.	Ações formalizadas	Coordenação
Regulamento do programa		
Papeis definidos		
Dias de conexão (fase de aproximação), que antecede o piloto, para avaliar entre outros aspectos a aderência entre as partes.	Integração e sinergia	
Forte interação das <i>startups</i> com as áreas durante o piloto.		
Abertura para que as <i>startups</i> frequentem as instalações da Corp-3 e vice-versa, ou seja, para que colaboradores da Corp-3 visitem as <i>startups</i> .		
Percepção do engajamento e compromisso da <i>startup</i> durante o desenvolvimento do piloto.	Confiança	Cultural
Apoio do diretor geral do Programa e do gerente de inovação, ambos desvinculados da área patrocinadora do piloto.		
Tanto a <i>startup</i> quanto a grande empresa interferem na cultura uma da outra de forma às vezes irreversível.	Valores e cultura comuns	
Profissionais no jurídico e na área de suprimentos já entendem melhor a realidade das <i>startups</i> .		
Áreas de negócios compreendem melhor o que é um piloto e a forma de trabalho das <i>startups</i> .		
Entendimento comum (tanto pelas <i>startups</i> quanto pelos colaboradores da Corp3) de que as <i>startups</i> advindas dos Programas têm uma relação diferente com a corporação comparada à relação de fornecedores tradicionais.		
Necessidade de um intermediário (gerente de inovação) para “traduzir” a mentalidade dos empreendedores e o vocabulário <i>startupês</i> para a corporação e vice-versa.	Diversidade cultural	
Choque cultural inicial entre <i>startup</i> e corporação que aos poucos vai sendo minimizado ao se conhecer melhor o parceiro, sua forma de trabalho e ao se estabelecer alguns aspectos culturais comuns.		
Eventos realizados para todas as áreas da Corp-3 acerca do Programa (experiências, dificuldades e aprendizados) contribuindo para uma difusão cultural e minimização das diversidades.		
Entendimento pelas <i>startups</i> da burocracia, da hierarquia e das camadas de aprovação que ocorre nas grandes empresas.	Normas de comportamento	
Compreensão da grande empresa da agilidade e da maior propensão a risco das <i>startups</i> .		
Relacionamento estreito das <i>startups</i> com as áreas durante o piloto.	Obtenção de conhecimento	Conhecimento
Compartilhamento de conhecimento da corporação com as <i>startups</i> em termos de como se relacionar com uma grande empresa e (questões contratuais, LGPD, segurança...), em escalar o produto e em compreender o mercado, no caso, o setor farmacêutico (mentoria não formalizada).		
Reuniões frequentes, comunicação constante e transparente	Comunicação	
Interlocutor (gerente de inovação) entre área e <i>startup</i> para traduzir em “ <i>startupês</i> ” o vocabulário da grande corporação e vice-versa, ou seja, ensinar “ <i>startupês</i> ” aos membros da corporação.		
Credibilidade à <i>startup</i> por associar sua marca a de uma grande empresa.	Recompensas e incentivos	
Estrutura interna da grande empresa à disposição da <i>startup</i> .		
Possibilidade de testar o produto da <i>startup</i> em grande escala.		
Para a corporação, a possibilidade de desenvolver um produto com mais flexibilidade, de forma mais ágil.		
Acesso da corporação a novas tecnologias, novos processos.		
Dependem do desafio de negócio a ser resolvido, área patrocinadora e da <i>startup</i> em ter algo já mais pronto ou não.	Inovações colaborativas	Tecnológico

A solução que a <i>startup</i> apresenta não é um produto de prateleira, pronto para ser consumido. A solução é desenvolvida em conjunto com a área patrocinadora e acordo com o desafio apresentado durante o Programa. Pode ser um desenvolvimento do zero ou uma adaptação, mas sempre um desenvolvimento colaborativo.		
A transferência de tecnologia e conhecimento ocorre no dia a dia do piloto, por meio do relacionamento estreito das <i>startups</i> com as áreas.	Transferência de tecnologia	
Workshop realizado pelas <i>startups</i> para as áreas de negócios.		
Proximidade e contato constante entre <i>startups</i> e áreas de negócios para o desenvolvimento do piloto.	Relações estreitas	
Proximidade entre <i>startups</i> , patrocinador geral e gerente de inovação.		
Fase inicial de aproximação para avaliar aspectos relacionados à aderência entre as partes, grau de incerteza e de riscos da solução para a Corp-3, investimento necessário para o piloto, disponibilidade dos empreendedores das <i>startups</i> e projeção dos resultados.	Avaliação	
<i>Feedbacks</i> constantes entre as áreas e as <i>startups</i> durante o piloto		
Avaliação final do piloto		
Auxiliam em um melhor diagnóstico se as <i>startups</i> se enquadram no perfil necessário para desenvolver um projeto	Experiências anteriores	
Nível de acerto e o nível de fechamento de contratos foi aumentando ao longo dos anos.		
Mapeamento mais dinâmico e constante de desafios e das possíveis soluções, e não só por ocasião de uma rodada do Programa.		
Identificado nas adaptações relacionadas ao departamento jurídico e ao departamento de compras, para que houvesse uma flexibilidade no relacionamento com as <i>startups</i> .	Alterações e soluções	
Adaptações de sistemas tecnológicos para que se integrem às soluções das <i>startups</i> .		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.3.3 Benefícios e Desafios

São vários os benefícios decorrentes dos Programas e do relacionamento entre corporação e *startups*. Um desses benefícios é a **geração de negócios** entre Corp-3 e *startups*. De acordo com o site oficial do Programa, 60% das empresas que fizeram pilotos assinaram contrato com a Corp-3.

O entrevistado C3 também destaca o benefício do **aprendizado** decorrente do conhecimento fora dos limites da organização e a exploração de novas possibilidades.

A empresa em si gera muito conhecimento. Ela tem muito contato com o cliente. Ela tem estrutura, mas ela tem um mundo da empresa, com os concorrentes da empresa, com os fornecedores da empresa e isso ao longo do tempo se torna uma estrutura muito estável. Um grande transatlântico com todos esses *stakeholders*. A inovação aberta te faz sair um pouco desse mundo e ir lá para fora e ver alguém que viu esse mundo de fora e falou ‘Puxa, por que não fazer assim, ao invés da forma como é feita. Por que não fazer de uma forma diferente?’. Às vezes quem está lá fora enxergando o ecossistema de saúde, por exemplo, critica a forma como as coisas são e as coisas são como são porque em algum momento essa foi a melhor forma de se fazer. Mas o mundo está mudando.

“Relacionar-se com *startups* faz muito sentido à grande corporação que é lenta, pesada, um transatlântico, trazendo novos aprendizados, tecnologias e diferentes maneiras de se fazer aquilo que já se faz há anos” (C3). Isso gera uma **renovação cultural** para a grande corporação:

[...] consegue-se ter tudo de bom que uma grande empresa tem, e ao mesmo tempo ter uma *startup* super ágil, desencanada de todo o preconceito, de toda coisa que um mercado fechado proporciona. E olhando de fora e falando ‘poxa eu acho que tem um jeito melhor de fazer isso hoje, porque hoje eu tenho tecnologia suficiente para fazer isso de uma forma diferente’ e, às vezes, quem está ali no dia a dia fazendo aquilo há 10 anos, 20 anos fala que não, esse é o melhor jeito de fazer isso. A gente já faz isso há 20 anos (C3).

Um outro benefício é a **compreensão**, por toda a corporação, **de como deve ser a relação com as *startups***, que não se trata de uma relação tradicional de cliente-fornecedor (C3). O objetivo é mais de parceria, de buscar soluções em conjunto. “É um processo ganha-ganha. Realmente a grande empresa pode ajudar a *startup* a ter o que ela não tem, e essa *startup* pode ajudar a grande empresa a ter o que ela não tem no dia a dia” (C3). E esse entendimento é corroborado por ambos os entrevistados conforme trechos a seguir.

Ao apresentar a *startup* como parte do Programa, abrem-se as portas dentro da organização, porque as pessoas já entendem o que é aquela empresa, o que é aquele parceiro, o que se busca com aquele parceiro. É diferente de um fornecedor tradicional. Então tudo isso é uma evolução. (C3)

Geralmente programas de inovação tem um caminho diferente de relacionamento (até aproveitando um pouco seu tema) *versus* um caminho de vendas. Então para uma *startup* entrar em uma grande corporação, se ela quiser entrar pelas vias naturais, de enfim, tentar vender seu produto, tem que passar por uma série de etapas de aprovação, passar por compras, é um processo bastante moroso, custoso e normalmente você tem que ir para uma abordagem no qual você está se vendendo para a companhia. Você *startup*, você está se vendendo. Essa figura muda um pouquinho quando você tem esse programa de aceleração de inovação.... Isso é muito bom e é bem diferente de uma relação de cliente-fornecedor em que a gente estava conversando mais cedo (S3).

Um outro benefício é o fato de que as **conexões com as *startups*** vêm ocorrendo, atualmente, **de forma contínua e não só durante as rodadas específicas de desafios do Programa**. Isso decorre da maturidade da Corp-3 nesse tipo de relacionamento e de trabalhar com as *startups* de forma diferenciada, com **processos contratuais mais simplificados**, em um “regime de exceção” (C3).

Então não somente nesse período que tem uma rodada de desafios de *startups*, nós estamos nos relacionando ou fechando parcerias. Eventualmente, em outras épocas do ano também. Quando uma área nos procura ou nós identificamos uma *startup* que tem um potencial de *fit* estratégico com a companhia, isso pode acontecer de forma isolada, independente de uma edição do programa.

Essa forma mais dinâmica de se relacionar é possível porque, atualmente, já existem diversas *startups* no radar da Corp-3; enquanto as *startups* de fora desse radar já a **reconhecem**

como uma empresa voltada à inovação aberta. Além disso, em 2016, quando se idealizou o Programa, o ecossistema de inovação não era maduro o suficiente, constituído por poucas *startups*. Hoje, de acordo com o entrevistado C3, já há mais de 700 *healthtechs* mapeadas no Brasil e é possível escolher com quais se relacionar para conseguir superar os desafios existentes. Sendo assim, as conexões com as *startups* surgem atualmente de várias maneiras:

Temos casos de *startups* que já passaram e já fizeram ou já tiveram algum tipo de parceria com a Corp-3. Nós temos casos de *startups* que vieram nos programas, mas não foram selecionadas e depois surgiu uma oportunidade de se trabalhar junto; e nós temos *startups* que nunca participaram do programa em si, das rodadas do Programa, mas que entram no Programa de forma atemporal digamos assim, que chegam em épocas diferentes e que nunca participaram de uma rodada específica (C3).

Com relação aos benefícios para as *startups*, destacam-se, de acordo com o regulamento, **a oportunidade de as *startups* testarem seus produtos/soluções** com um piloto remunerado pela Corp-3; **acesso à rede de relacionamento** com mais de 4 mil fornecedores, 1.500 clientes ativos (B2B) e mais 500 mil contatos médicos por mês, além da **chance de uma parceria de longo prazo** com a Corp3. O entrevistado C3 ainda ressalta a (i) **credibilidade** perante o mercado que a *startup* passa a ter por trabalhar com uma empresa do porte da Corp-3 e (ii) o **apoio** que as *startups* recebem em suas operações, seja por meio de ferramentas, seja por conhecimento na elaboração de contratos, por exemplo. “Normalmente, uma *startup* não tem acesso a essas ferramentas e uma grande corporação tem isso na sua estrutura, na sua rotina. Então a grande corporação empresta um pouco toda essa estrutura que a *startup* não tem.” (C3).

Quanto aos desafios, C3 destaca a questão **cultural**: “[...] eu acho que existe uma **diferença cultural muito grande** entre o ambiente da *startup* e da grande empresa.” (C3). Para ele, é necessário um entendimento dos dois lados acerca da cultura do outro, por meio de um processo intenso de aprendizado. Conforme fala do entrevistado S3, os programas de aceleração de uma forma geral contribuem muito para esse **aprendizado**: “A gente está aprendendo junto com as empresas, de como se relacionar, como navegar nessas empresas” (S3).

O entrevistado C3 também destaca que apesar da inovação aberta permitir esse olhar externo de alternativas que podem ajudar a corporação a melhorar, **não se trata de um processo fácil**. Existem erros e uma taxa aproximada de 30% de *startups* que prosperam. “Isso significa que a cada dez tentativas, você tem sete erros e só três acertos (C3)”. Contudo, segundo ele, embora não seja simples, a inovação aberta é necessária, e até uma questão de **sobrevivência das grandes empresas**. O quadro 20 sintetiza os benefícios e desafios decorrentes do PAC-3 no relacionamento *startups* e grande empresa.

QUADRO 20 - BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PAC-3

BENEFÍCIOS
Geração de novos negócios
Aprendizado
Acesso a tecnologias e modos de trabalhos ágeis das <i>startups</i>
Renovação cultural
Processos contratuais mais simplificados
Compreensão de como se relacionar com as <i>startups</i>
Reconhecimento da Corp-3 como inovadora
Possibilidade de conexão permanentemente com as <i>startups</i> , independente de rodadas específicas do Programa.
Possibilidade de as <i>startups</i> testarem seus produtos/soluções na Corp-3
Acesso das <i>startups</i> à rede de relacionamento da Corp-3
Chance de uma parceria de longo prazo com a Corp-3
Sobrevivência das grandes empresas
Credibilidade e visibilidade da <i>startup</i> perante o mercado
Apoio que a <i>startup</i> passa a ter em suas operações
DESAFIOS
Diferenças culturais
O relacionamento <i>startup</i> -empresa não se trata de um processo fácil, há erros e uma baixa taxa de <i>startups</i> que prosperam.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.4 CASO 4: SEGURADORA

5.4.1 Antecedentes e características dos Programas

O PAC-4 foi criado em 2015 com o intuito de **trazer inovações do mercado para a Corp-4. A iniciativa surgiu do departamento do TI**, pois buscava-se uma atuação mais estratégica e menos operacional da TI dentro da corporação (C4).

A Corp-4 já se **relacionava com *startups* anteriormente**, mas não de forma estruturada por meio de um Programa de aceleração. Segundo a entrevistada C4, gerente de projetos de inovação da aceleradora corporativa da Corp4, esse tipo de relacionamento ainda era uma novidade para o mercado.

O próprio mercado era muito incipiente, a gente está falando de 2014 e 2015. Então, o termo era novo, não existia aceleradora corporativa, nós fomos a primeira. Então era tudo muito novo, mas não tinha nada que impedisse qualquer área de contratar o melhor fornecedor, seja ele *startup* ou empresa já madura no mercado (C4).

O Programa iniciou com investimento em *equity* nas *startups*, mas a partir do quinto ciclo mudou para o modelo *equity free*. O **objetivo é trabalhar inovação aberta gerando parcerias de negócios com as *startups***, por meio de soluções que possam proporcionar valor aos mercados de atuação da Corp-4, a saber: seguros, produtos financeiros, crédito, saúde, serviços residenciais e automotivos (C4). Embora *equity free*, de acordo com o site da

aceleradora corporativa²³, se a relação evoluir e fizer sentido para as duas partes, a questão do investimento pode ser discutida.

O Programa é composto por quatro fases: inscrições, seleção, *Pitch Day* e aceleração. A fase de aceleração tem duração de **16 semanas**, na qual uma área de negócios da Corp-4 apadrinha uma *startup* do seu interesse para o desenvolvimento conjunto de uma PoC (C4).

Um executivo da Corp-4 apadrinha uma *startup* sinérgica ali ao produto deles. Cada uma das *startups* tem o seu padrinho e com ele desenvolve durante as 16 semanas uma prova de conceito (PoC), um projeto. Aí tudo depende do desafio, da solução, mas se entrega algo, esse é o foco dentro desses quatro meses (C4).

De acordo com o site da aceleradora corporativa, o Programa é destinado às *startups* que já estejam em fase de tração, ou seja, mais experientes; ou àquelas que tenham ao menos um MVP com os primeiros clientes pagantes e que procurem oportunidades de geração negócios com a Corp-4. São aceleradas, em média, **dez startups** por ciclo e no período da entrevista o Programa estava em seu 11º ciclo (C4). O Programa desde o seu primeiro ciclo é conduzido pela aceleradora corporativa em conjunto com uma **aceleradora parceira**, que neste trabalho será chamada de Acel-4. O quadro 21 apresenta a síntese das motivações, antecedentes e principais características do PAC-4.

QUADRO 21 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E CARACTERÍSTICAS DO PAC-4

Motivações	Trazer inovações do mercado para a Corp-4.
Antecedentes	Iniciativa partiu de um setor específico.
	Envolvimento com <i>startups</i> era somente por meio de relacionamento tradicional de <i>cliente/fornecedor</i> .
Características do Programa	
Objetivo	Trabalhar inovação aberta, gerando parcerias de negócios entre a Corp-4 e as <i>startups</i> participantes.
Segmento	Mercado de seguros
Ano de criação	2015
Período do Programa	4 meses (16 semanas)
Perfil das <i>startups</i>	<i>Startups</i> que já estejam em fase de tração ou que tenham um MVP com os primeiros clientes pagantes e que procurem oportunidades de geração negócios com a Corp-4.
Quantidade de <i>startups</i> aceleradas por ciclo	Em média 10 <i>startups</i>
Desenvolvimento de PoC, MVP ou Piloto	Sim, com as áreas de negócios madrinhas/patrocinadoras
Aceleradora parceira	Sim
Participação societária	Não
Mentorias e treinamentos	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

²³ Informações obtidas no *site* oficial da aceleradora corporativa da Corp-4. Link suprimido para preservar a identidade dos entrevistados.

5.4.2 Capacidades Relacionais

Com relação à **dimensão de coordenação**, percebe-se o componente de **ações formalizadas** em diversas situações. A primeira delas é com relação à estrutura do Programa, que é composto por duas trilhas: (i) uma destinada ao desenvolvimento da PoC, na qual a *startup* trabalha junto a uma área da Corp-4; e (ii) a outra é destinada à aceleração da *startup*, aquilo que ela precisa melhorar ou desenvolver durante o Programa por meio de mentorias. Essa segunda trilha é personalizada de acordo com as necessidades de cada *startups* (C4).

A estrutura do Programa em duas trilhas é corroborada pelo entrevistado S4. Segundo ele, uma parte do Programa é para gerar valor à Corp-4, por meio de um projeto conjunto entre área de negócio e *startup*. A outra parte do Programa é focada em gerar valor exclusivamente à *startup*, por meio de avaliação, mentorias e treinamento.

Esse é um negócio muito legal do Programa: 50 por cento é investimento para tentar gerar um projeto que gere valor para a Corp-4. Mesmo que seja um negócio para a *startup*, você está gerando valor para a Corp-4. E a outra metade é a geração de valor para a *startup*, seja de conhecimento, melhoria, *assessment* para a *startup* (S4).

O entrevistado S4 ainda explica que durante a participação da *Startup-4* no Programa, dois sócios ficaram dedicados à parte dos treinamentos, mentorias; enquanto ele e mais um sócio dedicaram-se ao desenvolvimento da PoC com a área de negócio. Ademais, cada trilha tem um cronograma e metas específicas a serem atingidas, conforme explicado pela entrevistada C4 (**ações formalizadas**):

A gente tem uma metodologia com uma pauta para cada uma das semanas. E aí a gente vai acompanhando, como se fosse ali uma gestão de projetos. A gente tem um *target* semanal do que deve acontecer da ideação até a entrega. Então a gente acompanha isso. É assim que se dá essas 16 semanas (C4).

Identifica-se também a presença de papéis definidos que auxiliam a condução do Programa (**ações formalizadas**). Existe um gestor de aceleração que é da Acel-4. “Ele que bate o bumbo ali sobre esse método da Acel-4 de tocar da ideação até a entrega” (C4). Há também os padrinhos e as madrinhas: “Então eles destacam uma madrinha e um padrinho. No caso, a gente tinha um diretor da Corp-4 que acompanhava a equipe e tinha uma superintendente. Eles eram teoricamente os *sponsors* do produto” (S4).

Ainda com relação a **ações formalizadas**, observa-se a presença de contratos tanto para o desenvolvimento da PoC quanto para a continuidade da parceria na pós-aceleração.

Se for uma PoC de sucesso, em geral, é feito um novo contrato agora para o projeto maior. Tudo depende muito do tipo de solução, do tipo de projeto. Ah, o projeto não atendeu, a PoC não atendeu a expectativa. Ah, é algo que realmente pode melhorar ou não. Putz olha, a gente entendeu que realmente não dá para continuar [...] Então de qualquer forma, o balizador é o término da PoC. Se foi feito com sucesso, se ela

atingiu os critérios, se é bom para ambas as partes aquele contrato e o contato se intensificam. Como processo de aceleração ele termina nas 16 semanas, mas depois ele fica ali com a área e a gente acompanha de longe assim nesse sentido (C4).

Para a gente aqui, a nossa filosofia foi: já preciso sair com o meu contrato assinado. E a gente já saiu com o contrato assinado e já foi o nosso contrato deste produto definitivo [...] Hoje somos um prestador de serviço da Corp-4 (S4).

Quanto à **integração e sinergia**, percebe-se esse componente entre *startups* e área para a construção da PoC. Segundo C4, a relação não deve ser de cliente-fornecedor, mas de realizar experimentos juntos, o que envolve capacidade produtiva de ambos os lados e trabalho em conjunto. Adentrando outras dimensões das CRs, identificam-se além de integração e sinergia, os componentes **inovação colaborativa** (dimensão tecnológica) conforme fala da entrevistada C4 e **recompensas e incentivos** (dimensão de conhecimento) na fala do entrevistado S4.

A gente fica martelando isso tanto para a *startup* "Olha a Corp-4 não é um cliente seu, não pode ser uma relação cliente fornecedor". Isso a gente fala tanto para o padrinho, quanto para a *startup*. É algo que vocês vão construir juntos. É aquele experimentar etapas, e isso é algo que a Corp-4 não vê em outro fornecedor já de carteira. Geralmente são projetos, então tem que envolver bastante capacidade produtiva da área e entender como fazer aquele produto, como adaptar e tudo mais. E a *startup* também (C4) [...] no frigar dos ovos é isso, é uma contratação, mas tem esse trabalho aí no meio.

Pra gente foi muito importante o Programa, sei lá o negócio deu absolutamente certo. Não sei se sempre é assim, mas pra eles foi muito bom, pra gente foi muito bom. O impacto em ambos os negócios foi absurdo, impressionante. Não sei se sempre é assim, mas a gente aqui já participou de alguns outros [...] e não chegou perto [...]. Nossa percepção comparada com outros programas é que o Programa da Corp-4 está anos luz na frente de qualquer outra coisa. Impressionante o engajamento, o Programa. Ou a gente aqui deu muita sorte ou o assunto foi muito casado (S4).

Os **benefícios da coordenação** são decorrentes da estrutura do Programa, da metodologia utilizada, conforme as falas dos entrevistados:

Então de fato essa metodologia toda estruturada de acompanhamento de projeto, de *timeline*, a questão do cronograma para findar os quatro meses, a apresentação de resultados, acompanhamento de resultados, a questão da agenda executiva, de ter lá um executivo sênior da companhia acompanhando o projeto; a necessidade de gerar resultados; a competição entre áreas para ver qual é o projeto que está dando mais certo, qual não está dando certo. Tudo isso foi muito importante (S4).

[...] dentro da grande corporação um projeto sair da ideação - você conhecer a ideia ou ver a oportunidade - e fazer isso em quatro meses é bem..., não existe isso dentro do *modus operandi* projeto normal da companhia. Tem muita gente envolvida e tudo mais. Então, geralmente, em qualquer grande companhia, leva quatro meses só para fazer o contrato, e é naturalmente assim. Então essa gestão próxima e uma gestão da aceleração é fundamental, senão não dá para convergir. Dá é para divergir [...] e fica muito fácil de sair do trilho (C4).

Quanto à dimensão cultural, de acordo com a entrevistada C4, o Programa ajuda a construir **valores e cultura comum** entre *startups* e Corp4. Ela destaca que não apenas pelo Programa, mas também pelo amadurecimento das *startups*, do mercado e do ecossistema de inovação, que minimizou algumas diferenças culturais que eram mais expressivas no passado.

[...] a própria maturidade das *startups*, do mercado e do ecossistema de inovação. Então a média dos CEOs das *startups* é de 40 anos, a maioria deles veio de uma grande corporação. [...] Se você falasse em 2015, putz você via o ambiente, o cara no pufe, o cara com fone, fazendo hangouts, sei lá, de tênis. E agora tá todo mundo, CEO da Corp-4 e o CEO da *startup* estão muito parecidos, talvez até já trabalharam em algum lugar juntos. Então a maturidade das *startups* já está maior e os RHs das grandes corporações também estão se adaptando muito fácil, todo o mercado está se preparando para isso [...]. Então está todo mundo nessa pegada. Mas agora pensando, essa era a grande diferença no começo sabe, quando você falou cultura, diversidade. Mas agora, isso a gente já não consegue ver. Se você entrar em uma sala de reunião, se é uma sala de reunião da *startup* ou da Corp-4, eu não consigo mais visualizar em termos não só de visual, mas como forma de falar e de aparente cultura ali.

[...] Então eu te dou um *overview* do que a gente achava no começo “Ah, esses bichos estranhos ali, como eles conseguem” até hoje, de como está todo mundo já nessa *vibe* do *agile*, do digital, da inovação. Então hoje, para qualquer empresa além da Corp-4, isso já está mais tranquilo. (C4)

Ademais, uma das tarefas do Programa foi fomentar processos contratuais mais rápidos, conforme explicado pela entrevistada C4. Observa-se aqui indícios também de **alteração e solução** (dimensão de coadaptação) para melhorar as parcerias.

[...] essa parte burocrática de fazer contrato, NDA e tal a gente teve sim. Até foi uma tarefa do Programa fomentar o SLA menor, e fazer com que as pessoas conversassem. Entender ali o que cada um precisava juridicamente, como a gente contrata seja *startup*, seja o que for mais rápido. [...] A gente brinca que é o namastê corporativo, tipo “a agilidade que habita em mim saúda a agilidade que habita em você” (risos). Então a gente vai brincando com o jurídico, com compras e tudo. Então o programa ajudou através dos perrengues com as *startups*, com as primeiras ali, a fazer uma esteira de contratos mais rápida. [...] acho que o primeiro ano era basicamente para as *startups* e depois, com esse experimento, o próprio jurídico e compras deixaram para toda a companhia.

Segundo a entrevistada C4 “a gente está sempre acelerando essas áreas”, e isso é um desafio para o Programa de Aceleração. Mas ela argumenta que para a Corp-4 é bom, “porque se for pegar o SLA²⁴ de um contrato de cinco anos atrás era o triplo do que tem hoje. A gente vai ajudando também essas áreas, a gente vai ajudando todo mundo” (C4). Além disso, C4 destaca que o Programa também ajuda a *startup* a compreender os processos corporativos e a se relacionar com uma grande empresa. Desta forma, o Programa ajuda a estabelecer alguns

²⁴ SLA é a sigla de *Service Level Agreement*, ou seja, Acordo de Nível de Serviço. É um termo muito utilizado entre fornecedor e cliente que define como um serviço será executado. Tem a finalidade de alinhar as expectativas, demarcando direitos e deveres de ambas as partes (RICO, 2020)

valores e cultura comum entre esses atores por meio dos aprendizados decorrentes desse relacionamento.

Como tem esse padrinho, então ele (empreendedor da *startup*) entende, pois eles estão semanalmente juntos construindo. Ele (empreendedor) entende que o padrinho depende do jurídico, depende de cláusulas, tem uma sustentação, tem que preparar uma equipe, caso aquela *startup* não consiga, caso não tenha braço para a correção. Ele entende que, poxa vida, são 30 milhões de clientes, então ele entende o peso que aquele produto tem dentro da área e o tanto de esforço que demanda para colocar o navio no mar. Então eles (empreendedores) acabam agradecendo essa transparência. Eles entendem e a gente os prepara, quando eles ainda estão no primeiro contrato.

Quando é *startup early stage* e é o primeiro contrato que ela faz com uma corporação e tudo mais, ela agradece por estar entendendo. E no próximo contrato que ela estiver fazendo com outra corporação ela já tem esse arcabouço, porque já aprendeu aqui em tempo de aceleração. Então a gente já ajuda também nesse tipo de *feedback* para elas também.

Com relação à **diversidade cultural** destaca-se a agilidade na tomada de decisão e facilidade de comunicação das *startups* comparada à hierarquia organizacional da grande empresa (C4).

Agora, um ponto de que as pessoas gostam nas *startups* é a forma direta, a facilidade da comunicação, essa questão da hierarquia. A *startup* passa rapidamente a comunicação, rapidamente fala da ideia e desfaz a ideia. Então esse tipo de autonomia, autogestão e tudo mais é uma das coisas que sempre observamos. Eu como acompanho, fica claro que quando a *startup* cresce, isso vai se perdendo. Então realmente, é o fato de pequenos grupos (C4).

A **confiança**, para C4, está relacionada à transparência na **comunicação (dimensão de conhecimento)**. “É a transparência mesmo sabe. Quando a gente percebe que alguém está escondendo o jogo, seja de um lado, seja do outro, a gente vai lá, a gestão da aceleração cutuca para que isso aconteça, sabe. Esquenta ali a conversa, para que entre todo mundo seja realmente um campo aberto” (C4).

O entrevistado S4 relaciona a **confiança** à transparência entre os participantes, ao alinhamento dos objetivos e ao compromisso em tornar o projeto prioritário para ambos os lados.

Acho que aqui todo mundo foi muito transparente no que queria, qual era o objetivo, quais eram os resultados. Todo mundo tinha um *timeline* conjunto e se não sáisse do outro lado não teria um perdedor, todos seriam perdedores. Acho que esse foi o primeiro ponto muito importante. A solução aqui era uma solução que gerava valor para a Corp-4, era importante para Corp-4, era importante para a *startup*. A gente aqui tornou a solução prioritária do nosso lado, a Corp-4 tornou a solução prioritária do lado deles. Acho que esse é um ponto muito importante de objetivos alinhados (S4). Por exemplo, se a gente aqui não tivesse considerado isso prioritário do nosso lado, possivelmente não teria andado da maneira como andou. Se a Corp-4 não tivesse considerado prioritário do lado deles não teria andado do lado deles. Então é compromisso, sabe aquele negócio que todos estavam alinhados, esse tipo de coisa (S4).

Talvez o momento era muito oportuno, era o início do PIX, era a vontade deles fazerem isso, era a nossa vontade de fazer isso, os executivos do alto deles estavam extremamente compromissados, queriam apresentar resultados, a gente queria apresentar resultado. Então acho que era transparência, confiança, alinhamento de objetivo, *timing* extremamente oportuno, tudo casou. Então quando todo mundo está a fim, as coisas acontecem (S4).

As **normas de comportamento** são identificadas nos trâmites e burocracia organizacional existentes em uma grande empresa para que um projeto ocorra. Embora durante o Programa os processos normais da corporação sejam acelerados, ainda existem normas a serem seguidas. “[...] se dentro do Programa você tem um *timing* X, você saiu desse mundo vira um X vezes cinco ou um X vezes seis. Então perde-se por quê? Não se perde pela maldade, perde-se pela cultura corporativa, existem muitas prioridades” (S4).

A entrevistada C4 também menciona desafios relacionados à burocracia organizacional no qual são observadas **normas de comportamento**. Segundo ela, no desenvolvimento de uma nova solução, especialmente com *startups* por envolver tecnologia e dados, é preciso ter alguns cuidados com risco cibernético, segurança da informação, LGPD.

Quando falo burocracia não é que ela é desnecessária, ela é necessária sim, só precisa enxugar, ser mais precisa. Mas estamos falando de um grande número de clientes em que realmente precisa ter todo o cuidado e esse cuidado é importante também para a *startup*. Ela precisa passar por isso para se fortalecer. Então o primeiro desafio é esse de risco cibernético, segurança da informação, esse cuidado com a LGPD que precisa ser tomado.

Com relação às **dimensões de conhecimento e tecnológica**, para as *startups*, a obtenção de conhecimento, seja ele tecnológico ou não, ocorre tanto na trilha das mentorias e treinamentos específicos às necessidades de cada *startup*, quanto no projeto de execução da PoC com as áreas patrocinadoras. Para a corporação, a **obtenção e transferência** de conhecimento ocorre no desenvolvimento da PoC por meio da interação com as *startups*.

O conhecimento é sobre aquele ramo onde o produto da *startup* atua. E o conhecimento que a *startup* traz é em relação às tendências tecnológicas, como ela está resolvendo aquele problema de forma diferente do que foi até então tratado ali pelo produto da corporação. Então esse tipo de coisa, o que ela tem ali de diferente. [...] Então é essa junção da experiência do ramo de atuação da corporação com a novidade tecnológica e a referência ali de futuro de mercado. Mas é no momento da construção desse escopo de produto que tem a troca de conhecimento (C4).

Quanto à **comunicação**, além da transparência já mencionada anteriormente, percebe-se esse componente na própria metodologia utilizada no Programa, que favorece uma comunicação mais rápida e constante entre os envolvidos. “Essa questão das reuniões, desses ritos, de ter interações mais rápidas ajudaram bastante. Então eu acho que essa metodologia de trabalho que tinha um início, meio, fim, ajudou bastante nessa cocriação” (S4). Ainda segundo

o entrevistado S4, durante o Programa eles tinham reuniões semanais tanto de acompanhamento de projeto como de mentoria. A entrevistada C4 esclarece que a periodicidade de reuniões e interações depende de cada projeto: “Aí tudo depende do plano de execução. Depende do que foi planejado para a execução do projeto. Tem uns que são diariamente, tem uns que semanalmente” (C4). Além disso, essa forma de interação é acordada entre a área e a *startup* visando o menor atrito.

É sempre focando no que tem o menor atrito. Então se aquela área já está acostumada a um formato e para a *startup* está tranquilo, segue a forma de interação, de gerir daquela área. Se a *startup* já domina outra forma muito bem, prefere que seja da forma dela, vai para essa forma (C4).

A principal **recompensa e incentivo** é a de desenvolver algo em conjunto com a grande corporação. É a possibilidade de se estabelecer uma relação diferente da tradicional relação cliente-fornecedor. O Programa permite o testar, o experimentar, para que e em pouco tempo se desenvolva uma solução conjunta, benéfica tanto a Corp-4 quanto para a *startups* (C4). Na fala do entrevistado S4, percebe-se a repercussão positiva que o desenvolvimento da solução proporcionou.

[...] o nosso projeto teve um sucesso enorme, teve uma repercussão enorme, a *Startup-4* hoje é uma prestadora de serviço reconhecida dentro da Corp-4, que tem uma capacidade de entrega, que gerou impacto nos clientes; a gente fez um projeto transformador. Então o que a gente fala e o que a gente faz dentro da Corp-4 é muito respeitado pelo que a gente criou nesse primeiro projeto inovador. [...] A gente acabou tendo a felicidade de construir uma imagem dentro da Corp-4 pelo que a gente fez.

Outras **recompensas e incentivos** estão relacionados aos próprios benefícios ofertados pelo Programa, como mentorias, treinamentos, descontos em produtos/serviços digitais e o espaço físico de *coworking*.

O componente de **inovações colaborativas** aparece em diversos trechos das entrevistas. Segundo C4, o Programa tem esse objetivo de “rodar experimento juntos”. Percebe-se que se atingiu isso no relacionamento entre Corp-4 e *Startup-4*, conforme explicado por S4.

Na verdade, o que acontece, a gente tinha a solução de PIX para o varejo e a solução de carteiras digitais, e eles (Corp-4) tinham o produto do cartão de crédito [...]. Por isso que a gente fala que a gente cocriou essa solução. Então a gente tinha uma parte da solução e eles tinham outra e a gente conjuntamente criou essa solução que é o que eu vou te mostrar. [...] A gente acabou unindo forças para poder ter essa solução (S4).

O desafio que a Corp-4 nos trouxe de cocriar, nos permitiu aqui dentro da *Startup-4*, construir conjuntamente com eles uma solução que não existia no mercado. Então a gente aqui teve que criar uma solução com eles, o que nos permitiu abrir uma nova unidade de negócio na *Startup-4*. Então dentro dessa nova unidade, a gente acabou gerando novos negócios (S4).

Eu acho que não tem mérito de nenhum dos lados, tem é mérito dos dois lados conjuntamente. Todo mundo sente que a cocriação foi a essência aqui do negócio (S4).

Quanto à **dimensão de coadaptação**, destaca-se o componente **relações estreitas** entre *startups* e áreas de negócios para o desenvolvimento da PoC. Percebe-se que essa relação precisa ser próxima e de **confiança** para que se atinjam bons resultados. O entrevistado S4 destaca que a relação gera vínculos fortes e perdura mesmo após o Programa.

É igual você ir para guerra junto. Sabe aquele cara que vira seu companheiro de guerra. [...] Então você cria aqui um relacionamento com uma pessoa que você trabalhou dentro da Corp-4 para resolver problema, de confiança. Claro que se o projeto der certo, porque se der errado é exatamente o oposto. Teoricamente esse relacionamento de confiança acaba perdurando e você consegue fazer e continuar outros projetos de uma maneira acelerada e continuar entregando e gerando valor. Então isso é muito importante (S4).

Além disso, S4 também explica que é importante estar alinhado em termos de objetivo ao padrinho/madrinha e ao diretor da área para que a tomada de decisão seja rápida.

Então se todo mundo está buscando o mesmo resultado, encontrar uma solução ou a melhor solução é sempre mais fácil. No entanto, às vezes, quando a gente não encontra essa solução, devido à proximidade, à maneira como o projeto é gerenciado, de estar muito alinhado ao padrinho e à madrinha para que a decisão seja tomada por essa pessoa e ter proximidade com o diretor, que no final de contas é o *sponsor* do projeto, é muito importante.

A entrevistada C4 também traz indícios da **relação estreita** entre *startups* e padrinhos/madrinhas ao explicar que essa proximidade ajuda a *startup* entender a corporação e vice-versa (indícios também de estabelecimento valores e cultura comum). “Agora, em contrapartida, a gente também ajuda a *startup* a ver pelo lado da corporação. Como tem esse padrinho, então ele (empreendedor da *startup*) entende, eles estão semanalmente juntos construindo” (C4).

O componente **alteração e solução** é observado nas mudanças voltadas à agilidade contratual entre *startups* e Corp-4. A entrevistada explica que a Corp-4 firma um contrato com cada *startup* para o período do Programa. Esse contrato pode ir aumentando de acordo com os resultados obtidos e, por isso, envolve áreas de compras e jurídico. Segundo ela, “as empresas quando vão trabalhar com *startups* precisam pensar sobre essa jornada” (C4). Para elucidar mais essa questão, a entrevistada C4 comenta que o processo para as *startups* precisa ser mais rápido comparado aos fornecedores de grande porte, pois elas não têm orçamento para aguentar uma negociação muito prolongada.

Essa parte burocrática a gente precisou mudar, porque assim, uma grande empresa ela compra de grandes fornecedores. Se eu estou trabalhando com uma SAP, uma Microsoft, uma Salesforce, elas têm *budget*, elas têm caixa pra aguentar seis meses de uma contratação com *due diligence*, onde demora bastante. Se são contratos grandes, é um casamento mesmo. E com a *startup* é um namoro, então são contratos menores. É difícil para uma grande empresa fazer contratos pequenos (C4).

O componente **alteração e solução** também é percebido nas adaptações necessárias para o desenvolvimento da PoC, conforme fala do entrevistado S4

Sim, a gente teve que construir coisas aqui para a solução. A gente teve desenvolvimento, ajustes tanto do nosso lado quanto do lado da Corp-4. Por isso que às vezes os quatro meses são apertados, mas a gente aqui conseguiu fazer. Tem empresas que não consegue chegar no resultado aos quatro meses (S4).

Com relação à **avaliação**, constata-se este componente em três situações distintas: (i) a avaliação das *startups* para ajudá-las mediante as mentorias com executivos da Corp-4 e do mercado; (ii) a avaliação relacionada ao resultado da PoC e (iii) a avaliação relacionada à pesquisa de satisfação entre os participantes.

(i) Eles fazem um *assessment*, eles colocam uma área mentora, dão treinamento, vem executivos da Corp-4 e tentam ajudar as *startups* (S4).

(ii) [...] tem que entender se os critérios de sucesso daquela PoC foram atendidos. Se for uma PoC de sucesso, em geral, é feito um novo contrato agora para o projeto maior. Tudo depende muito do tipo de solução, do tipo de projeto.

(iii) A gente tem as trocas o tempo todo e a gente tem também pesquisa de satisfação mensal a cada quatro semanas, tanto da *startup* para com o programa, como do padrinho para com o programa (C4).

Eu não recebi nenhuma avaliação formal sobre a performance da *Startup-4*. O que ocorria era que a gente avaliava o programa de maneira recorrente, mas possivelmente eles avaliavam a *Startup-4*, mas a gente nunca recebeu (S4).

Pelo exposto, todas as dimensões das CR foram observadas durante as entrevistas e as evidências empíricas de seus componentes são apresentadas no quadro 22. Apenas dois componentes não foram identificados: **rotinas técnicas** (dimensão tecnológica) e **experiências anteriores** (dimensão de coadaptação).

QUADRO 22 - COMPONENTES DAS CRS NO PAC-4

Elementos identificados	Componentes	
Estrutura do Programa em duas trilhas	Ações formalizadas	Coordenação
Cronograma e metas a serem atingidas para cada uma das trilhas		
Papeis definidos (gestor de aceleração, padrinhos/madrinhas patrocinadores do projeto da PoC)		
Presença de contratos durante a aceleração que podem ser ampliados após o Programa.	Integração e sinergia	
Relação diferente de cliente-fornecedor tradicional. A relação é de parceria com o intuito de construir uma solução em conjunto. Unir capacidades produtivas complementares para esse desenvolvimento.		
Desenvolver soluções de forma rápida, diferente do <i>modus operandi</i> de projeto normal da grande empresa. Por vezes quatro meses é o tempo necessário só para fazer um contrato.	Benefícios da coordenação	

Confiança relacionada à transparência na comunicação, ao alinhamento dos objetivos e ao compromisso em tornar o projeto prioritário para ambos os lados.	Confiança	Cultural
O Programa ajuda a <i>startup</i> a compreender o lado da grande corporação, em virtude do contato próximo ao padrinho/madrinha, e vice-versa.	Valores e cultura comuns	
Processos mais rápidos advindos do setor de compras e do jurídico em virtude de se conhecer as necessidades das <i>startups</i> .		
A agilidade na tomada de decisão e facilidade de comunicação das <i>startups</i> comparada à hierarquia organizacional da grande empresa	Diversidade cultural	
A burocracia organizacional da corporação. Ela existe e as <i>startups</i> precisam se adaptar, contudo, durante o Programa os processos tornam-se mais rápidos.	Normas de comportamento	
Cuidados relacionados à LGPD, segurança da informação e riscos cibernéticos no desenvolvimento de soluções. As <i>startups</i> precisam ter os mesmos cuidados e atenção que a Corp-4 tem com isso.		Conhecimento
Mentorias e treinamentos	Obtenção de conhecimento	
Desenvolvimento da PoC		
Transparência na comunicação	Comunicação	
Reuniões frequentes tanto de mentorias quanto para o projeto da PoC.		
Possibilidade de se estabelecer uma relação diferente da tradicional relação cliente-fornecedor. O Programa permite o testar, o experimentar, para que em pouco tempo se desenvolva uma solução conjunta, benéfica tanto para a <i>startup</i> quanto para a Corp-4.	Recompensas e incentivos	Tecnológica
Para a <i>startup</i> destacam-se mentorias, treinamentos, descontos em produtos/serviços digitais e o espaço físico de <i>coworking</i> .		
Cocriação entre <i>startups</i> e Corp-4 de soluções sinérgicas aos produtos das áreas de negócios da Corp4.	Inovações colaborativas	
União de capacidades produtivas e complementares tanto das <i>startups</i> quanto da Corp-4 para o desenvolvimento da solução.		
Transferência de conhecimento tecnológico. A <i>startup</i> traz tendências tecnológicas e apresenta como está resolvendo determinado problema de forma diferente, do que até então havia sido tratado pela aquela área da Corp-4 com a qual está atuando.	Transferência de tecnologia	
Relações estreitas entre <i>startups</i> e áreas de negócios para o desenvolvimento da PoC. Percebe-se que a relação precisa ser próxima e de confiança para que se atinja bons resultados.	Relações estreitas	Coadaptação
Alinhamento em termos de objetivo entre <i>startups</i> , padrinho/madrinha e diretor da área para que a tomada de decisão seja rápida.		
Avaliação das <i>startups</i> para ajudá-las mediante as mentorias com executivos da Corp-4 e do mercado.		
Avaliação relacionada ao resultado da PoC.	Avaliação	
Avaliação relacionada à pesquisa de satisfação entre os participantes.		
Mudanças voltadas à agilidade contratual entre <i>startups</i> e Corp-4.	Alterações e soluções	
Adaptações necessárias para o desenvolvimento da PoC		

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5.4.3 Benefícios e desafios

São vários os benefícios decorrentes do Programa, tanto para a Corp-4 quanto para as *startups*. Dentre eles, destaca-se a **geração de negócios**, conforme explicado pelo entrevistado S4, “a Corp-4 nos permitiu criar uma nova vertical de negócios aqui na *Startup-4*. A gente tinha a capacidade, mas o desafio que a Corp-4 nos trouxe acabou nos motivando, acelerando o modelo de negócio que poderíamos no futuro criar aqui dentro da *Startup-4*.” Ele ainda

argumenta que após o sucesso da PoC, novas soluções foram desenvolvidas junto à Corp-4, e após o Programa tornaram-se um **prestador de serviços desta grande empresa**.

Há a questão do reconhecimento da Corp-4 como uma empresa inovadora. De acordo com o entrevistado S4 “O PAC-4 é um dos melhores programas [...] O impacto em ambos os negócios foi absurdo, impressionante [...]. O PAC-4 está anos luz na frente de qualquer outra coisa [...]” (S4).

Um outro benefício é a possibilidade da Corp-4 **ampliar sua capacidade de inovação** em termos de tecnologia e de melhoramento do produto por meio do relacionamento com as *startups*. A entrevistada C4 explica que quando a área apadrinha uma *startup* é porque, por vezes, a área já tem o conhecimento, mas falta capacidade produtiva e disponibilidade para testar essas novas soluções, tempo de experimentar, que é exatamente o que se consegue durante a aceleração.

[...] o que falta para a corporação é, às vezes, a capacidade produtiva de testar, aquela rede de experimentar. E aí com a *startup* essa possibilidade existe. Então tem muito de quando a área resolve apadrinhar e querer aquele tipo de solução é porque ela já está quase lá. Ela só precisa realmente da aceleração. [...] Descobrir algo em tempo de aceleração em que o produto deu uma virada de mesa, não teve sabe. Teve mais o “olha é isso, tá vendo, a gente te apadrinou certo” ou “olha não deu agora, mas é esse o caminho” ou “putz, não deu pra aquela *startup*, mas a gente entendeu que essa é realmente a tecnologia ou para onde queremos ir (C4).

Além disso, ainda de acordo com C4, é muito mais rápido para a corporação desenvolver novas soluções com *startups* do que internamente, apenas com recursos internos.

Uma coisa é fazer isso interno, por exemplo, sei lá tenho uma solução e vou chamar a minha TI para operacionalizar a parte de tecnologia. Isso demora muito tempo e eu posso gastar muito dinheiro, muito tempo e ser um experimento que vai falhar. Então, é muito mais rápido para a corporação fazer negócio com as *startups* em geral. Aí depende do tipo de negócio, do tipo de *startup*. E a *startup* é muito mais ágil em resolver o problema do que uma determinada área da companhia, porque ela é desplugada, ela tem expertise naquele ponto específico. Obviamente ela é focada e a corporação é mais generalista pela própria função dela.

Destaca-se também o **apoio às startups**, ou seja, o suporte que é dado pela grande empresa (C4), especialmente para as *startups* mais iniciantes. “Para a *startup early stage*, obviamente, é ter um espaço para rodar a aplicação deles, um espaço seguro, digamos assim, transparente. Ter a oportunidade de pôr no ar a solução e ter o *feedback* da corporação” (C4).

Percebe-se que é um momento de **aprendizado** para as *startups* e elas devem aproveitar o “apadrinhamento para ter o *feedback* da área. Se a área não vê valor em comprar aquilo, isso já é um indício que ela não vai vender nem para a Corp-4 e nem para qualquer outra” (C4). Corroborando esse entendimento, o site oficial da Corp-4 destaca que o Programa ajuda as *startups* a vender mais, a atender B2B, a melhorar preço, a ajustar equipe e a crescer de forma

saudável com uma cultura organizacional bem-feita. É um ganha a ganha, pois a *startup* oferece a solução que a Corp-4 precisa enquanto conquista mais experiência e conhecimento no segmento.

Há também o benefício de **processos mais simplificados** e da **agilidade organizacional** com relação aos contratos do jurídico e de compras. Essa agilidade é corroborada pelo entrevistado S4. “Esse *open innovation* tem uma flexibilidade de contrato, eles têm um processo acelerado tanto para contrato, para aprovação de fornecedor. Há uma série de coisas que facilitam muito a vida da *startup* dentro do programa de aceleração” (S4).

Durante o Programa, essa agilidade contratual é mais perceptível e é algo que de forma gradual vem se estendendo para a organização toda (C4). No entanto, de acordo com C4, **rapidez nessas questões contratuais é ainda o maior desafio** para o Programa.

[...] a gente está sempre acelerando essas áreas, então isso é um problema para a *startup*, porque ela queria isso mais rápido. É um problema para o processo, é um desafio, é uma pedra ali dentro do tempo de aceleração, fazer tudo isso em 16 semanas. Mas para a corporação é bom também, porque se for pegar o SLA de um contrato de cinco anos atrás era o triplo do que tem hoje entendeu. E a gente vai ajudando também essas áreas, a gente vai ajudando todo mundo (C4).

O entrevistado S4 comenta acerca da agilidade organizacional durante a aceleração comparada aos processos usuais da corporação após o Programa, que demoram mais tempo.

A grande vantagem desse projeto, dessa inovação, de ter esse selo do Programa é que tem todo esse *mindset*: tem quatro meses, está lá o padrinho, precisa acontecer. Está todo mundo competindo no bom sentido para acontecer. Acabou os quatro meses e você não tem o que mostrar, alguém vai passar vergonha no palco. Saiu do Programa, cara você se perde na cultura corporativa. É por isso que eu acho que o modelo aqui do Programa foi muito valioso. Então começa, termina, tem a metodologia, tem os *sponsors*, tem marketing em cima disso, tem um compromisso. A gente sente, a gente continua tendo um relacionamento com a Corp-4, mas o efeito pós-programa de trabalhar com uma bigCorp, da cultura, é muito difícil. Coisas mais simples demoram muito mais.

Um outro desafio destacado por C4 é com relação a **precificação da solução**. Isso porque ao final do experimento da PoC, a *startup* pode virar um prestador de serviço da Corp-4. Portanto, é preciso estabelecer a precificação já durante o Programa. Segundo C4, é necessário transparência tanto da *startup* quanto da Corp-4 para que a precificação da solução seja benéfica para ambos os lados. “A transparência é primordial para tudo isso, porque a corporação precisa deixar transparente todos os seus custos e a *startup* também”. Ademais, por vezes, é complexo à Corp-4 firmar um acordo de parceria com a *startup*, quando um grande fornecedor pode fornecer solução similar a um custo menor: “[...] eu não posso pagar dez reais numa mesma solução que o outro está me cobrando dois reais. Nenhum *compliance* deixa fazer

isso. Então esse acho que esse é o principal desafio mesmo na real do mercado em si e de qualquer negociação” (C4).

Os desafios destacados por S4 foram com relação à questão do **tempo do Programa** e à **definição do projeto**, ou seja, o escopo da PoC com a área patrocinadora.

O primeiro grande desafio é que quatro meses é muito curto e, teoricamente, para esse Programa ser um sucesso para a *startup* eu tenho quatro meses para sair de lá com contrato assinado. E um contrato assinado com o tamanho da Corp-4 em quatro meses não é um negócio simples. O segundo grande desafio é que nesses quatro meses a gente precisava definir um projeto, ou seja, uma solução, desenvolver, implementar e colocar para rodar. Fazer isso com uma corporação do tamanho da Corp-4 é algo nem um pouco trivial. Então ter sucesso em fazer isso, eu não sei qual é o percentual, não sei se a C4 sabe, mas não deve ser um percentual alto. Então é um desafio enorme, mas para a gente foi muito legal.

O quadro 23 sintetiza os benefícios e desafios decorrentes do PAC-4 no relacionamento *startups* e grande empresa.

QUADRO 23 - BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PAC-4

BENEFÍCIOS
Geração de novos negócios
Reconhecimento da Corp-4 como inovadora
Ampliação da capacidade de inovação da corporação
Aprendizado
Possibilidade de explorar novas possibilidades
Processos mais simplificados e agilidade organizacional
Chance de uma parceria de longo prazo com a Corp-4
Apoio nas operações das <i>startups</i>
DESAFIOS
Tornar os processos na Corp-4 ainda mais rápidos
Precificação da solução
Curto tempo do Programa

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

6 ANÁLISE CRUZADA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta a análise e discussões entre os PACs comparando as descobertas com a literatura. O tópico está estruturado da seguinte forma: (i) antecedentes, motivações e características dos Programas; (ii) capacidades relacionais e (iii) benefícios e desafios da relação grande empresa e *startups*.

6.1 Motivações, antecedentes e características dos Programas

Os dados empíricos coletados permitem identificar similaridades e distinções entre os PACs estudados. Com relação às motivações, estas foram diversificadas. Porém, todas coerentes com a literatura com relação ao que se busca em um Programa de Aceleração Corporativa. Quanto aos antecedentes, observa-se que as Corp-1 e Corp-2, antes de criarem seus próprios Programas, patrocinaram programas já existentes, tendo a oportunidade de aprender nesse processo. Dentre os casos estudados, a Corp-4 é a única que já tinha abertura no relacionamento com *startups* antes de criar o PAC-4, mas somente no âmbito tradicional de cliente/fornecedor. O quadro 24 sintetiza os achados da pesquisa com relação a motivações, antecedentes e objetivos dos PACs estudados.

QUADRO 24 - MOTIVAÇÕES, ANTECEDENTES E OBJETIVOS DOS PACS

	Motivações	Antecedentes	Objetivos
PAC-1	Explorar novos modelos de negócios e iniciar uma jornada de servitização da Corp-1	Surgiu como parte da estratégia global da Corp-1 em decorrência de diversas transformações que a empresa vinha passando.	Ampliar a oferta de soluções ao segmento de construção civil, disponibilizando produtos, serviços e tecnologias.
		Patrocinou programas já existentes antes de lançar a sua versão proprietária	
PAC-2	Abrir um canal de comunicação da Corp-2 com <i>startups</i> e <i>fintechs</i> para geração de negócios e transformação cultural	Iniciativa partiu de um setor específico, como estratégia de Inovação Aberta, em decorrência da ausência de relacionamento com <i>startups/fintechs</i>	Fomentar o ecossistema de <i>startups</i> no País e promover o empreendedorismo, a inovação, o talento e a tecnologia.
		Patrocinou programas já existentes antes de lançar a sua versão proprietária.	
PAC-3	Explorar inovação, novos modelos de negócios, otimizações de processos e desenvolvimento ágil.	O Programa surgiu como estratégia da Corp-3 de trabalhar com Inovação Aberta.	(i) conhecer ideias e soluções para os desafios apresentados; (ii) identificar <i>startups</i> que poderão vir a ser fornecedoras ou parceiras de negócios
		Histórico de parcerias, mas sempre no âmbito de cliente/fornecedor com grandes empresas e não com <i>startups</i> .	

PAC-4	Trazer inovações do mercado para a Corp-4 e tornar a TI mais estratégica dentro da empresa.	Iniciativa partiu de um setor específico em busca de uma atuação mais estratégica.	Trabalhar inovação aberta, gerando parcerias de negócios entre a Corp-4 e as <i>startups</i> participantes.
		Envolvimento com <i>startups</i> era somente por meio de relacionamento tradicional de <i>cliente/fornecedor</i> .	

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Comparando as motivações e objetivos para a criação dos PACs às tipologias da literatura, apresentadas no capítulo 2.2 deste trabalho, percebe-se que todos os quatro casos estudados podem ser classificados prioritariamente como **Investidor da cadeia de valor**, que tem por objetivo identificar, desenvolver e integrar novos produtos e serviços à cadeia de valor da empresa estabelecida. Geralmente, é destinado para *startups* em fase mais madura, que já possuam um protótipo, produto ou serviço a ser apresentado (KANBACH; STUBNER, 2016).

Destaca-se, porém, conforme dados analisados, que não se trata de uma relação tradicional de cliente/fornecedor, envolvendo desenvolvimento conjunto (co-criação), busca por soluções aos desafios apresentados, bem como adaptações para o mercado de atuação da corporação. É por isso que, de forma secundária, os PACs analisados também apresentam características de **Laboratório de Testes**, que tem por objetivo criar um ambiente protegido para testar ideias comerciais promissoras, e de **Posto de escuta**, que se destina a compreender as tendências e desenvolvimentos recentes nos respectivos mercados e iniciar relacionamentos (KANBACH; STUBNER, 2016).

Ainda acerca da tipologia, todos os PACs foram criados com o apoio de uma aceleradora parceira, sendo classificados, portanto, de acordo com a literatura, como **Join Venture** (ou *Powered By*). Eles também são classificados como **In House** (interna ou embutida) por serem destinados apenas às *startups* externas (HOCHBERG, 2016; LEHMANN, 2013; MOSCHNER et al., 2019).

Destaca-se que alguns PACs se modificaram ao longo do tempo em termos de parceria com a aceleradora. O PAC-1 passou a ser conduzido a partir do terceiro ciclo somente pela Corp-1, sem aceleradora parceira. O PAC-2 foi reestruturado e, a princípio, não terá mais a aceleradora como parceira (C2). O PAC-3 já ocorreu com diferentes aceleradoras, as quais atuam ativamente até a fase de *pitch* (C3). O PAC-4 é o único que mantém, desde a sua primeira versão, parceria com a mesma aceleradora que, conforme o site oficial do Programa, acompanha todas as fases, atuando na seleção de *startups*, mentorias, eventos e acompanhamento do progresso das *startups*. O quadro 25 apresenta as principais características dos PACs estudados.

QUADRO 25 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS PACS

Características do Programa	PAC-1	PAC-2	PAC-3	PAC-4
Segmento	Construção Civil	Mercado financeiro	Indústria Farmacêutica	Mercado de seguros
Ano de criação	2018	2017	2017	2015
Período do Programa	4 meses	6 meses	6 meses	4 meses
Perfil das startups	<i>Startups</i> com produtos, serviços e tecnologias que já tenham sido lançados e/ou estejam em fase de testes no mercado, com potencial de desenvolvimento	<i>Startups/Fintechs</i> em fase de crescimento e expansão, que já apresentam receita e tenham uma base de clientes consistente.	<i>Startups</i> que já tenham um MVP desenvolvido que atenda aos Desafios de Negócios propostos pela Corp-3	<i>Startups</i> que já estejam em fase de tração ou que tenham um MVP com os primeiros clientes pagantes e que procurem oportunidades de geração negócios com a Corp-4.
Quantidade de startups aceleradas por ciclo	5	5	Entre 10 e 15	Em média 10
Desenvolvimento de PoC, MVP ou Piloto	Sim, dentro de um cliente da Corp-1, denominada de empresa madrinha.	Sim, com a Corp-2 ou com emissores, credenciadores e estabelecimentos comerciais parceiros da empresa.	Sim, com as áreas de negócios patrocinadoras	Sim, com as áreas de negócios madrinhas/patrocinadoras
Aceleradora parceira	A partir do terceiro ciclo não	Sim	Sim	Sim
Participação societária	Sim	Não	Não	Não
Mentorias e treinamentos	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Todos os quatro PACs buscam *startups* que tenham ao menos um MVP desenvolvido ou lançado. Portanto, elas já devem ter um mercado identificado e algo concreto para apresentar. O PAC-3 e o PAC-4 exigem também que a *startups* já tenham receita.

Quanto à quantidade de *startups* aceleradas por ciclo, o PAC-1 e PAC-2 corroboram a literatura de pequenos grupos, enquanto os PAC-3 e PAC-4 apresentam uma quantidade maior de *startups*. Quanto ao tempo, os quatro PACs ocorrem em períodos curtos, variando entre quatro e seis meses, confirmando a literatura.

Em todos os PACs, há o desenvolvimento de uma PoC, MVP ou projeto piloto, corroborando o proposto por Shankar e Shepherd (2018) de programas voltados ao ajuste estratégico, no qual são selecionadas *startups* relacionadas aos negócios já existentes, que se encaixam estrategicamente em uma ou mais unidades de negócio da empresa estabelecida. O programa viabiliza acesso aos recursos da corporação para o desenvolvimento de testes de inovações dentro do ambiente organizacional. Isso permite que as corporações entendam e possivelmente explorem a integração das inovações resultantes em seus negócios.

Com relação a mentorias e treinamentos, o único PAC que não oferta esses recursos de maneira formal é o PAC-3. De acordo com C3, essas mentorias acontecem, mas informalmente durante o desenvolvimento do piloto, com constante troca de conhecimento entre *startups* e áreas de negócios.

Com relação à participação societária, com exceção do PAC-1, todos os outros são *equity-free*. O investimento nas *startups* é indireto, sem aporte de capital, por meio, por exemplo, de relacionamentos, mentorias, treinamentos, descontos em serviços digitais, co-working, viagens e possibilidade de testar suas soluções em uma grande corporação.

6.2 CAPACIDADES RELACIONAIS

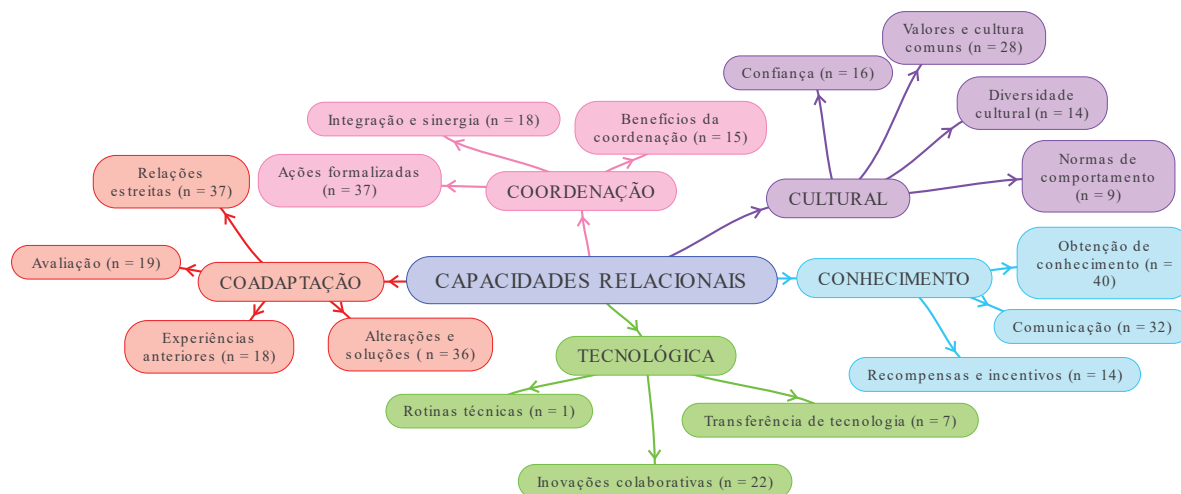
Nesta seção são analisadas as CRs nos quatro PACs estudados. O objetivo é fazer uma análise integradas das CRs, buscando identificar os componentes mais relevantes para o relacionamento entre grande empresa e *startup* por meio dos Programas de Aceleração Corporativa. Por fim, propõe-se a rede completa dos componentes das CRs mais relevantes para a parceria entre *startups* e corporações por meio dos programas de aceleração corporativa.

Conforme destacado por Zaremba, Bode e Wagner (2017), as *startups* têm menos rotinas de interação com os clientes, menos recursos (financeiros, humanos, operacionais), menos habilidades de gestão e menos legitimidade no mercado e, portanto, são mais propensas a falhar do que os fornecedores tradicionais. É por isso, que os relacionamentos entre *startups* e grande empresa são mais incertos e exigem esforços diferentes daqueles com fornecedores estabelecidos.

As evidências empíricas sugerem que durante os Programas já é possível identificar a existência de potenciais relacionamentos valiosos ou não, bem como das capacidades relacionais. Isso, porque as *startups* e as áreas de negócios interagem de forma intensa para o desenvolvimento de PoCs, no qual é possível observar os componentes e as dimensões das CRs.

Todas as cinco dimensões das CRs foram observadas por meio dos seus componentes de acordo com as falas dos entrevistados. A figura 7 apresenta as dimensões das CRs com as respectivas quantidades de citações dos componentes. A dimensão de coadaptação foi a que mais se sobressaiu nas evidências empíricas em termos de quantidade de citações.

FIGURA 7 - QUANTIDADE DE CITAÇÕES DOS COMPONENTES AGRUPADAS POR DIMENSÕES



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com relação aos componentes das CRs, todos foram identificados, sendo que os cinco mais expressivos, de acordo com os dados coletados e citações codificadas foram: (i) obtenção de conhecimento (40 citações), (ii) relações estreitas (37 citações), (iii) ações formalizadas (37 citações), (iv) alterações e soluções (36 citações) e (v) comunicação (32 citações).

De acordo com Alves, Segatto e De-Carli (2019), as cinco dimensões das CRs propostas em Alves (2015) não devem ser consideradas separadamente devido ao fato de que características e componentes de dimensões distintas são necessários para o desenvolvimento de outras dimensões relacionadas. Ademais, para os autores supracitados, quanto mais conexões existentes entre as dimensões, mais desenvolvida é a CR de uma aliança. Por isso, analisou-se neste trabalho as conexões existentes entre os componentes de cada dimensão por meio do diagrama de Sankey (figuras 8 e 9). Esse diagrama é construído com o software ATLAS.ti a partir de conexões existentes entre os componentes, sendo essas conexões decorrentes das citações codificadas nas evidências empíricas. Linhas mais espessas representam conexões mais fortes entre os componentes, ou seja, foram correlacionais mais vezes nas evidências coletadas.

FIGURA 8 - CONEXÕES ENTRE COMPONENTES DAS DIMENSÕES DE COORDENAÇÃO E DE COADAPTAÇÃO *VERSUS* DIMENSÕES DE CONHECIMENTO, CULTURAL E TECNOLÓGICA

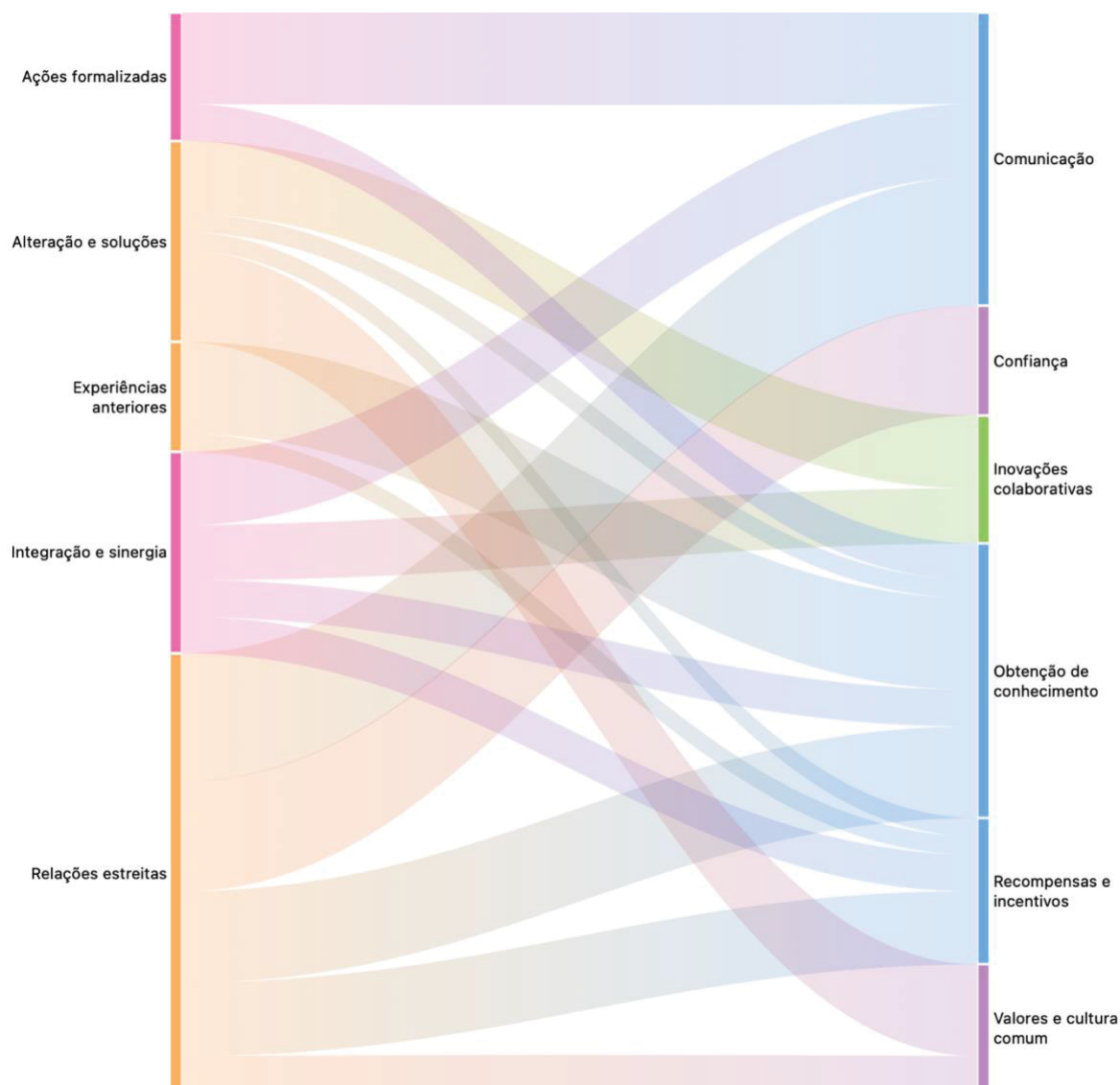
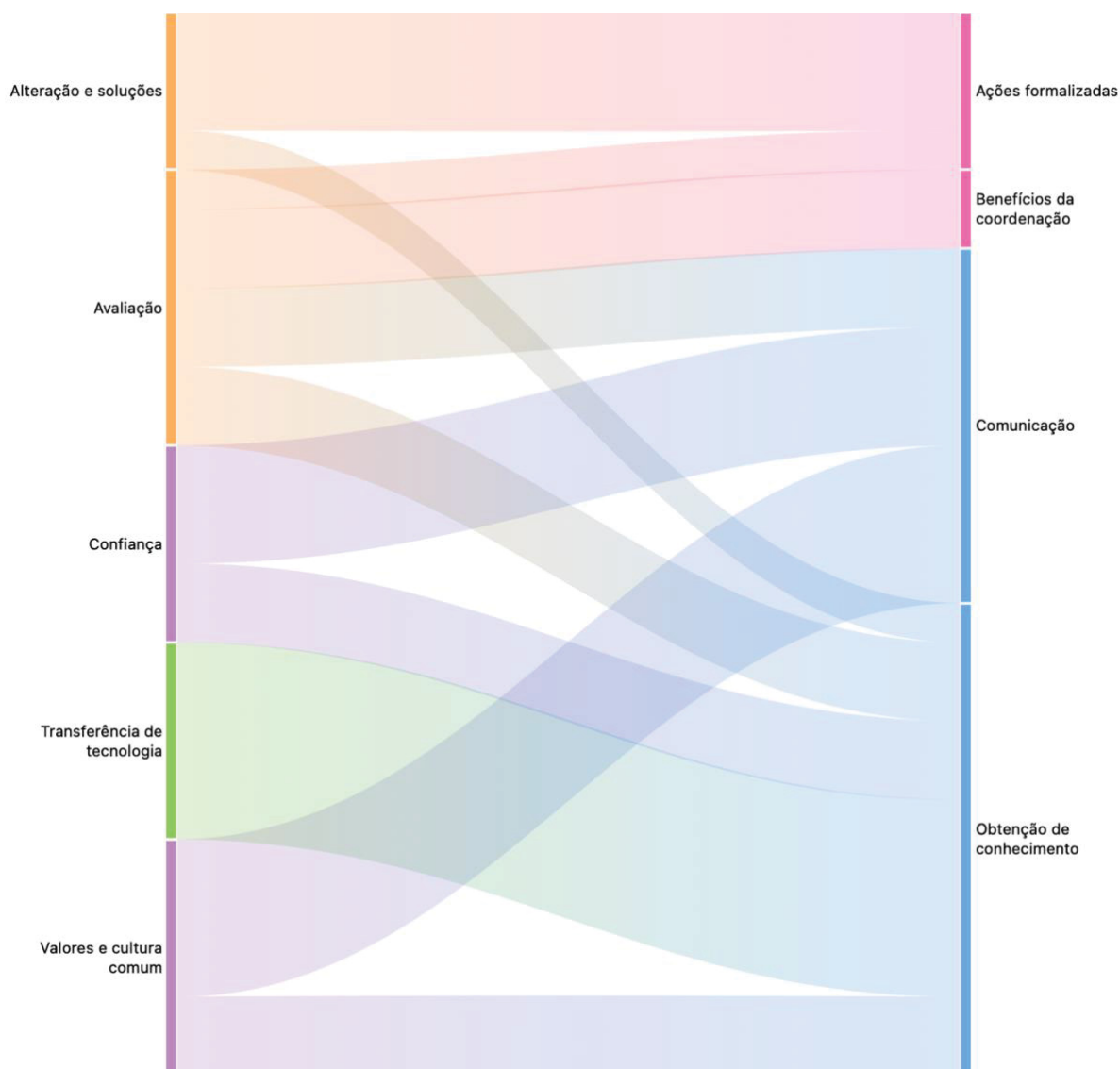


FIGURA 9 - CONEXÕES ENTRE COMPONENTES DAS DIMENSÕES DE COADAPTAÇÃO, CULTURAL E TECNOLÓGICA *VERSUS* DIMENSÕES DE COORDENAÇÃO E DE CONHECIMENTO



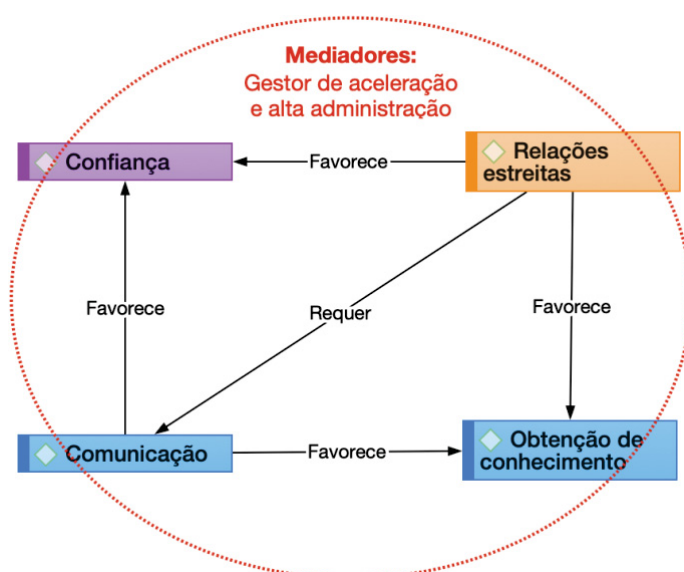
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para a análise que se segue, foram consideradas as conexões mais fortes (com três ou mais pontos de conexão) entre os componentes das CRs. Dentre as conexões observadas, as evidências empíricas indicam que a **relação estreita** acompanhada de **comunicação** constante, franca e transparente favorece o desenvolvimento de **confiança** entre *startups* e corporação, bem como a **obtenção de conhecimento**. Isso corrobora a literatura de que compartilhar informação, ser acessível e transparente aumenta a vontade do empreendedor das *startups* em fazer negócios com grandes corporações, minimizando potenciais conflitos das parcerias assimétricas (ALLMENDINGER; BERGER, 2020).

Ademais, de acordo com os dados coletados, sugere-se que o **relacionamento estreito** das *startups* com as áreas de negócios da corporação (ou de empresas parceiras) para o desenvolvimento de PoCs (ou projetos piloto) requer diálogo constante e transparente (comunicação) entre os pares para se atingir os resultados almejados. Observa-se ainda que as interações entre os parceiros são mediadas pelo **gestor de aceleração (intermediário)**, profissional que compreende tanto o lado da corporação quanto das *startups*, auxiliando o estabelecimento de confiança e a comunicação, inclusive em termos de vocabulário específico (“*startupês*”), como relatado pelo entrevistado S3.

Tais evidências reforçam os achados de Kohler (2016), que diz que os gestores de aceleração são “construtores de pontes” entre *startups* e corporações, responsáveis por facilitar a interação nos dois sentidos. De forma similar, Gerbasi e Latusek (2015) sugerem que o envolvimento de um terceiro ou intermediário, aliado a interações frequentes e experiências compartilhadas (relações estreitas) entre os pares são os três caminhos interdependentes a se seguir para a construção de confiança entre os parceiros. Os autores (2015) também destacam a importância de se falar a mesma linguagem (comunicação) para o estabelecimento da confiança. Por fim, as evidências empíricas ainda ressaltam a importância do envolvimento ativo e do compromisso da **alta administração** nesse tipo de programa, confirmando as recomendações de Richter; Jackson e Schildhauer (2017). A figura 10 retrata as descobertas discutidas anteriormente.

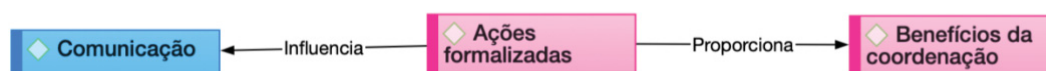
FIGURA 10 - COMPONENTES CONFIANÇA, RELAÇÕES ESTREITAS, COMUNICAÇÃO, OBTENÇÃO DE CONHECIMENTO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Outra correlação entre os componentes é a de que **ações formalizadas** (cronogramas, ritos da metodologia ágil, fases do Programa, papéis definidos entre outros) influenciam a gestão dos Programa, em virtude do acompanhamento dos prazos, da resolução de conflitos, bem como da **frequência de comunicação e reuniões** entre os pares. Observa-se, portanto, **benefício da coordenação** decorrentes das ações formalizadas. Isso porque a coordenação é uma importante tarefa de gestão da parceria, que alinha as ações dos envolvidos para o alcance dos objetivos mútuos (SCHILKE; GOERZEN, 2010). A figura 11 ilustra as correlações entre esses componentes.

FIGURA 11 - COMPONENTES COMUNICAÇÃO, AÇÕES FORMALIZADAS, BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Embora existam ações coordenadas e formalizadas, percebe-se que a definição do escopo da PoC ou do projeto piloto segue uma estratégia mais imprevista e emergente do que planejada. Portanto, após o início do Programa, as áreas de negócios junto às *startups* selecionadas têm que decidir o escopo da solução de acordo com os desafios de negócios apresentados e desenvolver essa solução em conjunto em um curto espaço de tempo.

Ademais, a relação com as *startups* nesse tipo de programa difere da relação tradicional cliente-fornecedor e, portanto, as corporações não devem tratar as *startups* como subcontratadas, conforme argumentam os autores Connolly, Turner e Potocki (2018). Sendo que uma postura autoritária da corporação no início poderia inibir a criatividade (CONNOLLY; TURNER; POTOCKI, 2018), engessando a solução a ser desenvolvida. Tais evidências corroboram a necessidade de um equilíbrio entre os parceiros, que de acordo com Das e Teng (2000) é um pré-requisito para a existência de uma aliança. Em outras palavras, nem a rigidez nem a flexibilidade excessiva entre os parceiros devem ser dominantes para que haja uma aliança (DAS; TENG, 2000).

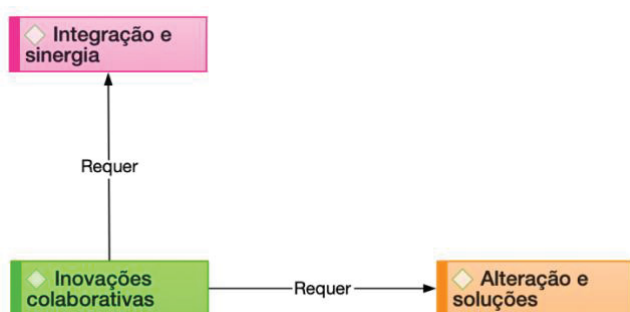
Desta forma, uma característica marcante dos programas, observado em todos os PACs estudados, é a colaboração, a experimentação, a criação de soluções em conjunto com *startups* e tecnologias emergentes. Essas evidências empíricas corroboram a literatura de que os PACs possibilitam às grandes empresas a exploração de novas possibilidades com as *startups* de

forma rápida, sem que haja muitos riscos para ambas (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Ademais, a relação entre fontes internas e externas de ideias, conhecimento e recursos é a essência da abordagem de “Inovação Aberta”, de tal forma que a área interna de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) deixa de ser a principal e, até mesmo, única fonte de inovação das corporações, e todo um contexto externo passa a ser considerado dentro das estratégias de inovação utilizadas pelas grandes empresas (CHESBROUGH, 2003).

Mesmo antes de Chesbrough (2003) cunhar o termo “Inovação Aberta”, outros autores (DAS; TENG, 2000; DYER; SINGH, 1998; LORENZONI; LIPPARINI, 1999) já defendiam a importância de alianças e sua adequada gestão para o alcance de novos recursos, troca de conhecimentos, inovação e vantagem competitiva. De acordo com estudiosos da área (DYER; SINGH, 1998; WITTMANN; HUNT; ARNETT, 2009), quando as empresas se comportam cooperativamente combinando recursos complementares, há uma maior propensão de se **criar novos recursos**, chamados de idiossincráticos, que só são alcançados de forma conjunto por meio da combinação e reconfiguração dos recursos e capacidades dos parceiros. O desenvolvimento de recursos idiossincráticos depende de **adaptações conjuntas** de ambos os lados e são eles que permitem às empresas o alcance de vantagem competitiva no mercado (WITTMANN; HUNT; ARNETT, 2009) e também de rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998).

Diante do exposto, reforça-se a importância das CRs no contexto em análise, em especial, da capacidade de identificar e selecionar *startups* sinérgicas, integrar recursos/competências complementares (**integração e sinergia**), bem como realizar ajustes de ambos os lados (**alterações e soluções**) para a criação de recursos idiossincráticos e de **inovações colaborativas** (figura 12). Destaca-se ainda que as capacidades supracitadas são importantes também no pós-programa, pois tanto as evidências empíricas quanto os autores Weiblen e Chesbrough (2015) demonstram que o trabalho não termina com um protótipo bem-sucedido pronto para lançamento no mercado. Para que as inovações colaborativas sejam efetivamente lançadas ao mercado, é necessário a continuidade do trabalho e da parceria entre *startup* e corporação.

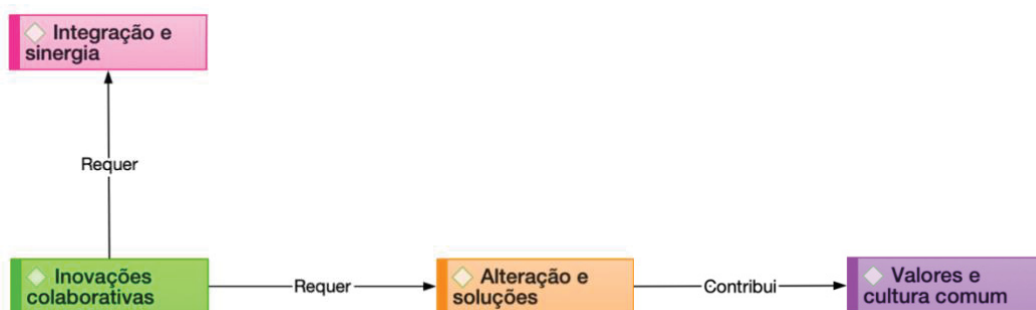
FIGURA 12 - COMPONENTES INTEGRAÇÃO E SINERGIA, INOVAÇÕES COLABORATIVAS, ALTERAÇÃO E SOLUÇÕES



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os achados também sugerem que a capacidade de coadaptação das empresas estabelecidas, por meio de **alterações e soluções** acerca de mecanismos contratuais e processuais mais simplificados e adequados à realidade das *startups* contribui para o estabelecimento de **valores e cultura comum** (figura 13). Isso porque a grande empresa passa a compreender o funcionamento das *startups*, suas necessidades e peculiaridades, adaptando-se para que a parceria se torne viável e com menos potencial de conflitos. Como relatado pelo entrevistado do PAC-1 “A grande corporação, às vezes, mata a *startup* só no processo comercial. [...] Imagina se a gente entrasse lá para fazer uma PoC e o nosso pagamento fosse só para daqui 60 dias. Se tivesse esse tipo de entrave sim, seria um processo dificultoso, mas ali não foi.” (S1).

FIGURA 13 - COMPONENTES INTEGRAÇÃO E SINERGIA, INOVAÇÕES COLABORATIVAS, ALTERAÇÃO E SOLUÇÕES, VALORES E CULTURA COMUM



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Esses resultados reafirmam os entendimentos de Weiblen e Chesbrough (2015) de que a grande empresa deve proteger as *startups* da burocracia corporativa e trabalhar para minimizar os efeitos de lógicas situacionais diferentes relacionados à tomada de decisão, formas de comunicação, velocidade entre outros no relacionamento entre grandes empresas e *startups* (JACKSON; RICHTER, 2017). Além disso, de acordo com os autores Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), construir uma cultura e valores compartilhados favorece a cocriação de valor para melhorar o relacionamento, permitindo assim que os parceiros alcancem algo que nenhuma das partes poderia alcançar sozinha.

Outra correlação que se observa entre os componentes das CRs é o fato de que as **experiências anteriores** contribuem tanto para a **obtenção de conhecimento** quanto para uma melhor **avaliação** das parcerias. As experiências passadas trazem diversos aprendizados tanto às *startups* quanto à corporação, possibilitando ações mais assertivas nos relacionamentos, bem como a capacidade de se avaliar previamente o parceiro e os benefícios que a parceria poderá proporcionar. Conforme relatado pelo entrevistado C3, “o nível de acerto na escolha das *startups* e a quantidade de contratos ao longo dos anos aumentou, pois se aprendeu a avaliar melhor quais *startups* se enquadram no perfil para desenvolver um projeto com a corporação” (C3). Já o entrevistado C1 relata que a cada ciclo se aprende mais, e isso facilita a identificar tanto as soluções, quanto os empreendedores que têm mais potencial de concretizar a parceria com a grande corporação.

Essas evidências corroboram a pesquisa de Wittmann, Hunt e Arnett (2009) acerca de que o **conhecimento** baseado nas **experiências passadas** de alianças ajuda a orientar futuras alianças e a identificar parceiros promissores. As evidências também reforçam a importância de se **avaliar** tanto as relações já existentes quanto as parcerias futuras, fortalecendo os laços e expandindo as redes de conexões conforme sugerido por Mcgrath (2008). De forma similar, Parida et al (2017) também destaca a capacidade de se relacionar em rede, construindo novos relacionamentos em vez de simplesmente gerenciar e sustentar relacionamentos já existentes. Para o contexto em análise, essa capacidade de avaliação e de construção de rede é relevante, pois após realizar diversos ciclos do programa de aceleração, a corporação passa a compor uma rede tanto com as *startups* inscritas quanto com aquelas já aceleradas pelo Programa.

Observa-se ainda que as inúmeras *startups* conectadas à corporação permitem uma atuação mais proativa na busca por soluções sinérgicas aos seus desafios de negócios corporativos, independente de rodadas específicas dos Programas. Isso já ocorre nos PAC-2 e PAC-4. A Corp-2 investiu-se no desenvolvimento de uma plataforma para gerenciar todas as *startups* já conectadas à empresa e outras de seu interesse. Sugere-se, portanto, que a capacidade

de **avaliação** das parcerias já firmadas e das parcerias futuras é primordial nesse contexto, para que de fato a corporação consiga identificar na sua rede de *startups*, aquelas mais sinérgicas e com mais potencial de parceria de acordo com seus desafios de negócios. A figura 14 ilustra as conexões explicadas acima.

FIGURA 14 - COMPONENTES OBTENÇÃO DE CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIAS ANTERIORES, AVALIAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Ainda com relação à **avaliação**, observa-se em todos os PACs o interesse que as corporações têm em medir o grau de satisfação dos envolvidos (empreendedores das *startups*, padrinhos das áreas, colaboradores, empresas madrinhas e mentores) com a experiência de participar do programa de aceleração. As descobertas indicam que as avaliações positivas recebidas são, em parte, decorrentes de uma adequada coordenação dos programas (**benefício da coordenação**) (Figura 15).

FIGURA 15 - COMPONENTES OBTENÇÃO DE CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIAS ANTERIORES, AVALIAÇÃO, BENEFÍCIOS DA COORDENAÇÃO

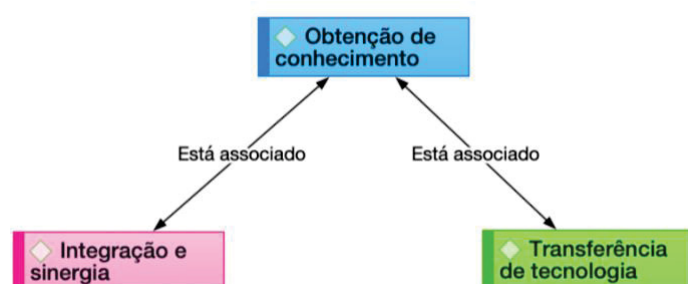


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Por fim, o componente **obtenção de conhecimento** está associado tanto à **transferência de tecnologia**, pois, por vezes, ocorre transferência de conhecimento tecnológico das *startups* para as grandes empresas quanto à capacidade de **integração e sinergia** dos recursos e competências complementares entre os parceiros. Aqui cabe à discussão de que apesar dos programas de aceleração permitirem às corporações acesso rápido a novas ideias e tecnologias inovadoras, não se observa nos PACs estudados nenhum mecanismo de gestão do conhecimento. Portanto, o conhecimento advindo das *startups*, em algum momento, pode se

perder ou ficar restrito a áreas específicas da corporação. Conforme argumentam Najafi-Tavani et al. (2018), embora seja importante a colaboração com atores externos, sem capacidade de absorção de conhecimento, a empresa é incapaz de capitalizar o conhecimento externo disponível por meio de redes de inovação colaborativas, o que pode então limitar sua capacidade de inovação. A figura 16 ilustra as conexões explicadas acima.

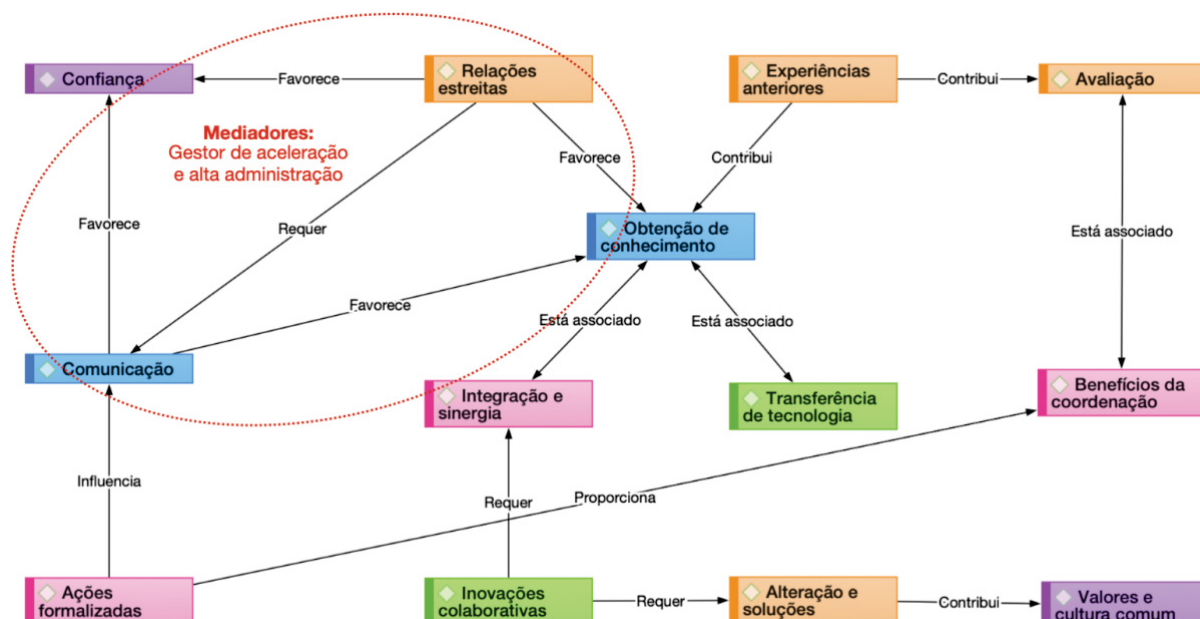
FIGURA 16 - INTEGRAÇÃO E SINERGIA, OBTENÇÃO DE CONHECIMENTO, TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Como resultado dessas análises, propõe-se a seguir a seguir a rede completa dos componentes das CRs mais relevantes para a parceria entre *startups* e corporações por meio dos programas de aceleração corporativa (Figura 17). Para a construção da rede foram considerados os componentes mais citados e suas conexões, cumprindo-se assim um dos objetivos específicos deste trabalho, que era correlacionar os componentes das CRs entre si.

FIGURA 17 - REDE DOS COMPONENTES DAS CRS NO CONTEXTO DOS PACS



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

6.3 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DOS PACS

Esta seção compara os benefícios e desafios entre PACs, confrontando as descobertas com o apresentado na literatura. Correlaciona-se, também, por meio do diagrama de Sankey do Atlas.ti, os benefícios dos PACs mais observados nos dados empíricos com a presença dos componentes das CRs.

6.3.1 Benefícios

Tanto para as grandes corporações quanto para as *startups* foram identificados diversos benefícios dos PACs corroborando a literatura existente, além de outros que emergiram das evidências empíricas conforme apresentados no quadro a seguir.

QUADRO 26 - BENEFÍCIOS DOS PACS

	BENEFÍCIOS	PAC-1	PAC-2	PAC-3	PAC-4	FONTE
PARA EMPRESAS ESTABELECIDAS	Acesso a modos de trabalho ágeis	✓	✓	✓	✓	Hutter, Gfrerer e Lindner (2020)
	Acesso à novas tecnologia	✓	✓	✓	✓	Weiblen e Chesbrough (2015); Kanbach e Stubner (2016)
	Ampliação da capacidade de inovação	✓	✓	✓	✓	Lehmann (2013); Jackson e Richter, (2017); Shankar e Shepherd (2018)
	Aumento de vendas	✗	✗	✗	✗	Pauwels et al. (2016)
	Aumento do portfólio de produtos e serviços	✓	✓	✗	✗	Gutmann, Kanbach e Seltman (2019)
	Impacto na imagem da empresa como inovadora	✓	✓	✓	✓	Jackson e Richter (2017); Kanbach e Stubner (2016); Kohler (2016);
	Introdução de um espírito empreendedor na organização	✗	✗	✗	✗	Gutmann et al. (2019) e Kohler (2016)
	Rejuvenescimento da cultura corporativa	✓	✓	✓	✓	Gutmann et al. (2019) e Kohler (2016)
	Retenção de talentos	✗	✗	✗	✗	Jackson e Richter (2017); Kanbach e Stubner (2016); Kohler (2016)
	Sobrevivência das grandes empresas	✗	✗	✓	✗	Achados empíricos
	Geração de negócios com as <i>startups</i> (possibilidade de acordos de parceria)	✓	✓	✓	✓	Kanbach e Stubner (2016)
	Aprendizado	✓	✓	✓	✓	Weiblen e Chesbrough (2015)
	Possibilidade de conduzir o relacionamento com as <i>startups</i> sozinhos.	✓	✓	✓	✗	Achados empíricos
	Processos mais simplificados e agilidade organizacional	✗	✓	✓	✓	Achados empíricos

PARA STARTUPS	Acesso a fornecedores e clientes corporativos	✓	✓	✓	✓	Shankar e Shepherd (2018)
	Acesso a recursos e ativos corporativos	✓	✓	✓	✓	Weiblen e Chesbrough (2015)
	Apoio nas operações	✓	✓	✓	✓	Kohler (2016); Lehmann (2013)
	Aumento da credibilidade (reputação), e visibilidade no mercado e perante a investidores	✓	✓	✓	✓	Kohler, 2016; Hutter, Gfrerer e Lindner (2020)
	Menos risco de dependência à incumbente comparado aos investimentos de capital de risco corporativo	✗	✗	✗	✗	Weiblen e Chesbrough (2015);
	Possibilidade de acordo de parceria (integração à cadeia de valor da empresa, aumento da participação da empresa na <i>startup</i> , ou aquisição e integração total da <i>startup</i>)	✓	✓	✓	✓	Kanbach e Stubner (2016)
	Aprendizado / capacitação de negócios	✓	✓	✓	✓	Kohler (2016); Lehmann (2013); Weiblen e Chesbrough, (2015)
	Crescimento e sobrevivência das <i>startups</i>	✓	✓	✓	✓	Achados empíricos

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Legenda: ✓ Benefícios identificados | ✗ Benefícios não identificados nos dados coletados.

As quatro grandes empresas entrevistadas iniciaram o relacionamento com *startups* por meio da abordagem dos programas, proporcionando a exploração de novas possibilidades de produtos e serviços junto às *startups* aceleradas. Como resultado da cocriação de PoCs e/ou MVPs, há a possibilidade de **geração de novos negócios**, bem como a **possibilidade de acordos de parceria** entre *startups* e corporação ou *startups* e empresas parcerias, corroborando as descobertas de Kanbach e Stubner (2016).

As evidências demonstram que o desenvolvimento de POCs, MVPs ou projetos pilotos junto às *startups* contribui para que a corporação **amplie sua capacidade de inovação**, bem como seu **portfólio de produtos e serviços**, reafirmando, portanto, os achados de diversos autores (GUTMANN; KANBACH; SELTMAN, 2019; JACKSON; RICHTER, 2017; LEHMANN, 2013; SHANKAR; SHEPHERD, 2018). Isso ocorre em virtude das soluções desenvolvidas conjuntamente com as *startups*, bem como dos novos conhecimentos decorrentes dessa parceria. Observa-se ainda o acesso das corporações às **novas tecnologias** e à forma de **trabalho ágil** das *startups*, conforme relatado por estudiosos do campo (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020; KANBACH; STUBNER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Destaca-se também a questão do **aprendizado** obtido para conduzir o processo de aceleração, para identificar *startups* sinérgicas e para compreender uma cultura diferente. Isso porque a corporação passa a entender as necessidades das *startups*, suas peculiaridades, adaptando-se para que consiga atuar colaborativamente com esse tipo de empresa. Em decorrência disso, algumas corporações passam a **conduzir o relacionamento com as startups sozinhas**, sem aceleradoras parceiras, seja esse relacionamento por meio de PAC ou de forma mais pontual de acordo com a necessidade da corporação. As *startups*, por sua vez, também aprendem muito durante os PACs, inclusive, em como se relacionar com empresas de grande porte. Tais evidências reafirmam os argumentos de Weiblen e Chesbrough (2015), de que a abordagem dos PACs proporciona um aprendizado mútuo mais rápido e uma exploração mais completa para a corporação do que ela poderia obter se dependesse apenas de seus próprios recursos.

Evidenciam-se também o **aumento da agilidade organizacional** e esforços para tornar os **processos corporativos mais simplificados**, seguindo-se as recomendações de Weiblen e Chesbrough (2015) de proteger as *startups* da burocracia organizacional. Durante os PACs isso é mais perceptível e é por isso que eles representam um acesso facilitado das *startups* às grandes corporações quando comparado aos trâmites comuns para se realizar parcerias. Contudo, de acordo com os relatos dos entrevistados, simplificação e rapidez nos processos padrões das corporações também têm ocorrido.

Além disso, destaca-se o **rejuvenescimento da cultura corporativa**, confirmando as descobertas de Gutmann et al. (2019) e Kohler (2016), bem como **reconhecimento da corporação como uma empresa inovadora**, o que impacta diretamente na sua imagem como destacam os autores Jackson e Richter (2017); Kanbach e Stubner (2016) e Kohler (2016). Por fim, no PAC-3, relata-se a importância do relacionamento com as *startups* para a **sobrevivência das grandes empresas**. Não foram identificados nas falas dos entrevistados benefícios relacionados ao aumento de vendas e retenção de talentos. Para constatar de fato esses benefícios, sugere-se uma análise longitudinal comparativa.

Quanto às *startups*, todos os benefícios que emergiram dos dados coletados confirmam o apresentado na literatura. O único benefício não encontrado nas evidências empíricas é o de menor risco de dependência à incumbente comparado aos investimentos de capital de risco. O **crescimento e sobrevivência das startups** emergiu como um achado empírico, pois os PACs, de fato, contribuíram para o desenvolvimento, crescimento e ganho de escala das *startups* entrevistadas, seja por meio de um contrato de parceria após o programa, seja por meio de capacitação, conhecimento e construção de redes de relacionamentos. Como argumentam

Mcgrath e O'Toole (2021), a *startup* precisa encontrar maneiras de desenvolver posições de rede com o objetivo de obter acesso e mobilizar recursos vitais de empresas externas, contrabalanceando assim suas desvantagens relacionadas a tamanho e novidade. Os PACs, portanto, conforme evidências empíricas, tornam-se uma dessas maneiras, facilitando o acesso das *startups* às grandes corporações.

Com relação ao **aprendizado**, observa-se dois tipos de aprendizado para as *startups*: (i) um mais voltado à capacitação de negócios para preenchimento de lacunas existentes em relação à gestão da empresa ou dos produtos e (ii) outro relacionado à forma de se relacionar com grandes corporações. Como recomendado por Kohler (2016), todos os programas devem proporcionar capacitação relevante às *startups*.

Quanto a esse aspecto, percebe-se uma diferença no PAC-3 em relação aos outros PACs estudados. Todos os outros possuem mentorias de capacitação formais às *startups*, algumas gerais e outras *on demand*, de acordo com as necessidades empresariais específicas de cada *startup*. O PAC-3, diferentemente dos outros, não trabalha dessa forma. Não há, portanto, recursos direcionados somente à capacitação e necessidades de negócios específica das *startups* e outros voltadas ao projeto piloto (desenvolvimento da PoC). No entanto, de acordo com as falas dos entrevistados C3 e S3, observa-se que há muito aprendizado, trocas de conhecimentos e capacitação das *startups*. Isso ocorre durante o projeto piloto por meio da interação das *startups* com as áreas de negócios e os executivos da Corp-3.

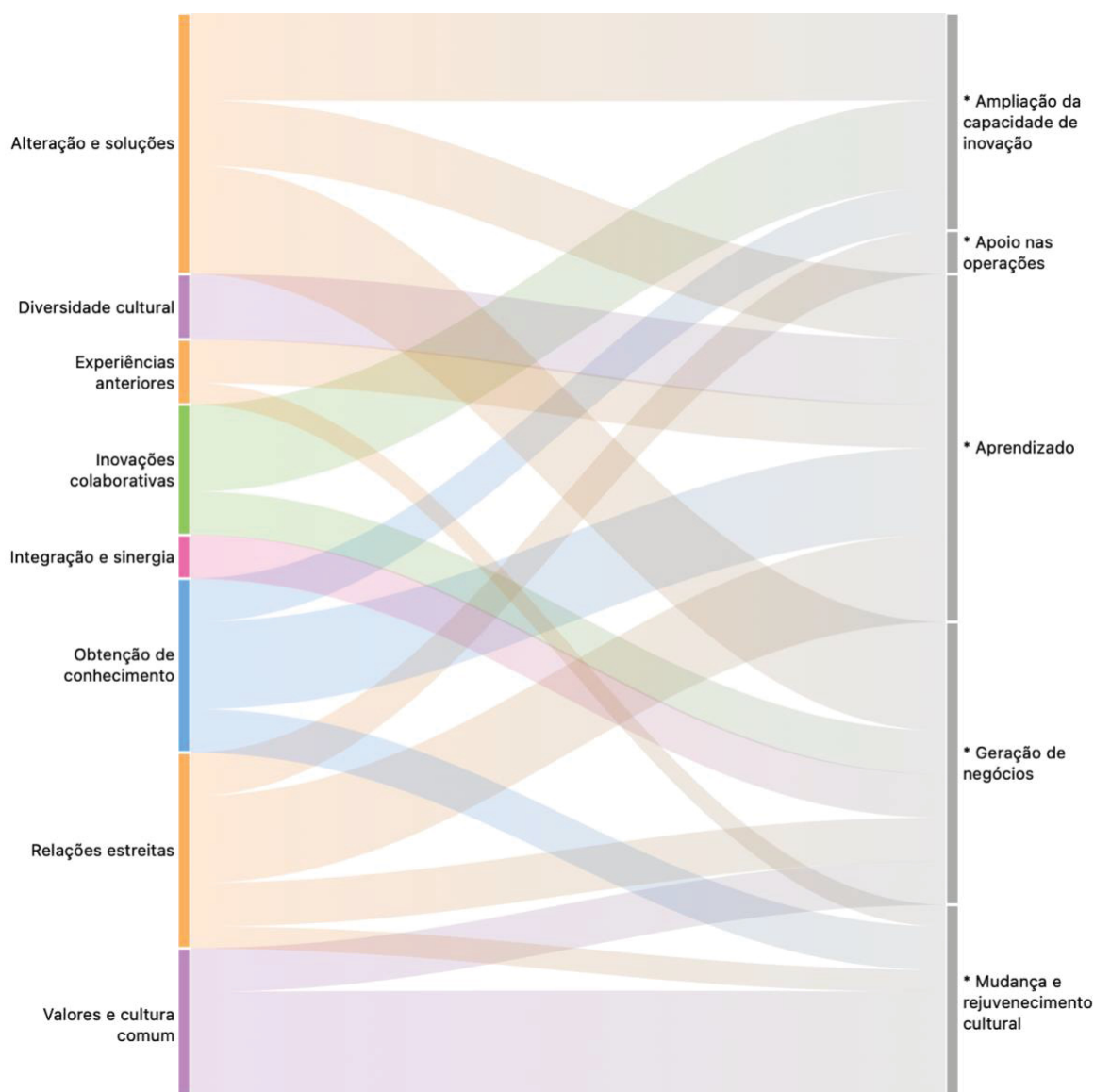
Para finalizar a presente seção, a figura 18 apresenta as correlações dos componentes das CRs com os benefícios mais citados entre os entrevistados decorrentes do relacionamento *startups* e grandes empresas por meio dos PACs. Algumas correlações encontradas confirmam a literatura prévia de benefícios decorrentes das CRs. O **aprendizado** de alianças, por exemplo, está associado às **experiências anteriores** e à **obtenção de conhecimento** para gerenciar a rede de parceiros, corroborando autores como Dyer e Kale (2007), Schilke e Goerzen (2010) e Wittmann, Hunt e Arnett (2009). Afirma-se que as empresas são capazes de adquirir e desenvolver conhecimento sobre como gerenciar suas redes de relações por meio de experiências passadas e processos de aprendizagem (DYER; KALE, 2007).

As CRs também facilitam o desenvolvimento conjunto de novos produtos e tecnologias (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), ou seja, de **inovações colaborativas**, podendo-se inferir, portanto, que elas contribuem para ampliar a **capacidade de inovação** das empresas por meio da combinação de recursos complementares e da criação de novos recursos. Isso porque as CRs favorecem o **aprendizado** interorganizacional e

intraorganizacional (WANG; RAJAGOPALAN, 2015a) e o desenvolvimento de novas habilidades e capacidades a partir das alianças estratégicas (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Ademais, as empresas que desenvolvem CRs podem explorar e aproveitar conjuntamente novas oportunidades que se apresentam, em decorrência da combinação de recursos (MCGRATH, 2008). A cooperação, no entanto, requer processos de adaptações, ou seja, modificação dos próprios recursos ou da forma de operá-los para que se obtenha mais proveito da rede de parceiros (MCGRATH, 2008). Portanto, é possível a correlação da capacidade de **alterações e soluções** com os benefícios de **geração de negócios** e **ampliação da capacidade de inovação**, conforme retratam as evidências empíricas.

FIGURA 18 - INFLUÊNCIA DAS CRS NOS BENEFÍCIOS DOS PACS



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

6.3.2 Desafios

As **diferenças culturais**, como constatado por Jackson e Richter (2017); Weiblen e Chesbrough (2015), criam barreiras na relação entre *startups* e grandes empresas. Com exceção do PAC-4, em todos os outros casos essas diferenças culturais foram consideradas um desafio. Entretanto, tornar os processos da Corp-4 ainda mais rápidos é um dos desafios apontados pela entrevistada C4, corroborando a literatura acerca do **desalinhamento entre ritmos** (velocidade dos parceiros) (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

A questão do tempo é um desafio apontado pelas *startups* S2 e S4. Observa-se a dificuldade da **gestão do tempo**, ou seja, o quanto a *startup* irá se dedicar ao programa, pois para haver êxito é necessário comprometimento e dedicação de ambos os lados. É por isso que Kohler (2016) recomenda que haja flexibilidade nas atividades das *startups* com eventos de participação obrigatória e outros opcionais, de acordo com as necessidades das *startups*. Outra dificuldade é com relação a **curta duração do programa** comparada a **complexidade** para se desenvolver um projeto e assinar um contrato com empresas de grande porte. Embora seja um desafio, o entrevistado S4 também reconhece que essa é a essência do programa.

Os achados empíricos retratam também desafios distintos entre os quatro PACs analisados. São eles: (i) maneiras de tornar o processo mais flexível (PAC-2); (ii) aquisição das *startups* aceleradas por outras corporações (PAC-2); (iii) dificuldades e erros do processo (PAC-3) e (iv) dificuldade de precificação das soluções desenvolvidas (PAC-4). Todos esses achados corroboram desafios relacionados à **prática de gestão dos programas** e à **aprendizagem organizacional** apontados anteriormente por Hutter, Gfrerer e Lindner (2020). Como também já argumentado por Urbaniec e Žur (2020), as grandes empresas precisam desenvolver novas habilidades e adquirir novos conhecimentos e experiência, bem como cooperar com vários especialistas no estabelecimento dos programas, pois a cada rodada ou versão, são novas *startups* que ingressam e diferentes projetos que se iniciam. O quadro 27 sintetiza os desafios encontrados e já relatados anteriormente na literatura, assim como os achados empíricos.

QUADRO 27 - DESAFIOS DOS PACS

DESAFIOS	PAC-1	PAC-2	PAC-3	PAC-4	FONTE
Diferenças culturais entre <i>startups</i> e corporação	✓	✓	✓	✗	Jackson; Richter (2017); Weiblen; Chesbrough (2015)
Desalinhamento entre ritmo (velocidade) dos parceiros	✗	✗	✗	✓	Weiblen; Chesbrough (2015)
Práticas de gestão complexas e aprendizagem organizacional	✓	✓	✓	✓	Urbaniec; Žur (2020); Hutter; Gfrerer; Lindner (2020)

Curto tempo para as complexidades envolvidas	✗	✗	✗	✓	Achados empíricos
Gestão do tempo das <i>startups</i>	✗	✓	✗	✗	Achados empíricos
Precificação da solução	✗	✗	✗	✓	Achados empíricos
Tornar mais flexível o processo	✗	✓	✗	✗	Achados empíricos
Aquisição das <i>startups</i> aceleradas por outras grandes empresas	✗	✓	✗	✗	Achados empíricos
Não se trata de um processo fácil. Há erros e uma baixa taxa de <i>startups</i> que prosperam	✗	✗	✓	✗	Achados empíricos

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Legenda: ✓ Desafios identificados | ✗ Desafios não identificados nos dados coletados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo foi baseado nas premissas de que as CRs se desenvolvem nas relações interorganizacionais, influenciando positivamente as iniciativas de cooperação e de que os PACs – forma recente de relacionamento entre *startups* e corporações – também são beneficiados pela existência das CRs. Além disso, como grandes empresas já estabelecidas ainda estão aprendendo maneiras de se relacionar cooperativamente com *startups* por meio de PACs, abre-se um campo de estudo para investigação dos desafios e das formas de aprimorar tal relação, para potencializar os benefícios decorrentes dos PACs. Sendo assim, essa pesquisa buscou compreender como as CRs das empresas estabelecidas influenciam os PACs com *startups*.

Nesse sentido, foi discutido a partir da literatura e comprovado por meio dos dados empíricos, que de fato as CRs influenciam positivamente os PACs. Os resultados da pesquisa levam a constatar que durante os PACs ocorre uma cooperação experimental, sem a necessidade de compromisso de longo prazo entre os envolvidos; mas que para se atingir os resultados esperados é necessário comprometimento, vontade de realização de ambos os lados – *startups* e corporação – e CRs entre os envolvidos. Ademais, as evidências indicam que os PACs diferem de uma relação tradicional de cliente-fornecedor. A ideia é que ambos, *startup* e corporação dediquem recursos e competências durante um tempo pré-determinado com o intuito de desenvolver soluções e viabilizar negócios em conjunto. Desta forma, buscam-se oportunidades e ganhos mútuos com soluções pensadas, elaboradas e construídas de forma cooperativa.

Para operacionalizar a pesquisa foi utilizado o modelo de CRs de Alves (2015) e os resultados revelam a presença das cinco dimensões das CRs no contexto estudado, sendo que a dimensão de coadaptação foi a que mais se sobressaiu. Esta dimensão demonstra-se imprescindível em dois momentos distintos. O primeiro deles é para a criação dos PACs, exigindo das grandes empresas alterações das rotinas usuais, adaptação de recursos e/ou modos operacionais para oferecer um ambiente adequado à realidade das *startups*, mais simplificado e protegido da burocracia organizacional. O segundo momento diz respeito à capacidade de coadaptação entre *startups* e áreas de negócios das grandes empresas por meio de relacionamento estreito, capacidade de alteração e busca por soluções em conjunto, proporcionando inovações colaborativas, troca de conhecimento, aprendizado mútuo, relação de confiança, sentimento de pertencimento e de parceria.

Embora a dimensão supracitada tenha se sobressaído em termos de citações de seus componentes, observa-se o transbordamento das capacidades para outras

dimensões/componentes das CRs para a criação dos PACs e para o relacionamento ativo das *startups* com as áreas de negócios. A dimensão de coordenação, por exemplo, demonstra-se de grande valia para uma adequada gestão dos programas, bem como para a identificação de sinergia e integração entre os parceiros. O curto prazo do programa, a quantidade de profissionais envolvidos, as diferenças culturais e a expectativa que se gera entre os participantes exige coordenação, por meio de ações formalizadas, comunicação, transparência e alinhamento de objetivos. A presença de um gestor de aceleração, intermediário entre *startups* e áreas de negócios da empresa estabelecida, também se revela indispensável nesse processo, bem como a experiência de aceleradoras parceiras, ao menos, para auxiliar na criação dos PACs. A permanência das aceleradoras parceiras, contudo, variou em cada caso estudado, tendo corporações optado por conduzir seus programas de aceleração de forma independente.

As dimensões de conhecimento e tecnológica são visivelmente presentes no relacionamento das *startups* com as áreas de negócios para o desenvolvimento ou aprimoramento de produtos/serviços em conjunto. Os envolvidos interagem para troca de conhecimentos, habilidades e experiências por meio do desenvolvimento de PoCs ou MVPs, podendo surgir inovações colaborativas e novas possibilidades de negócios. Essas soluções desenvolvidas em conjunto ainda podem ser testadas em um cliente real da grande empresa, potencializando os aprendizados e minimizando os erros de se introduzir uma inovação no mercado.

Já a dimensão cultural destaca-se no aspecto da confiança e do estabelecimento de valores e cultura comum entre os parceiros. As dificuldades de se lidar com as diferenças culturais foi um dos desafios mais citados entre os entrevistados. Para que seja uma relação ganha-ganha, é preciso confiança mútua e clareza acerca das diferenças existentes entre os envolvidos. Com o tempo, após várias edições dos programas, tende-se a estabelecer valores compartilhados, aproveitando-se o melhor de cada parceiro, como por exemplo, a criatividade, a agilidade e a maior propensão a assumir riscos das *startups* no desenvolvimento de novos produtos, associada à experiência e aos cuidados relacionados à segurança e proteção de dados das grandes empresas.

Os resultados, portanto, sugerem que a existência das CRs durante os PACs potencializa benefícios como aprendizado, mudança cultural, geração de negócios, apoio nas operações das *startups* e ampliação da capacidade de inovação, por meio do desenvolvimento de recursos idiossincráticos, trazendo vantagem competitiva tanto às *startups* quanto às corporações. Em outras palavras, quando se combinam recursos das *startups* com os recursos das empresas estabelecidas, novos produtos e possibilidades de negócios podem surgir, que de

forma isolada não seria possível. No entanto, as evidências empíricas também revelam que é preciso competências (CRs) para identificar essas oportunidades, combinar e gerenciar os recursos, adaptar-se às necessidades dos parceiros e aprender com (e junto) a eles, comunicar-se de forma transparente e desenvolver inovações colaborativas. Ademais, o apoio e atuação da alta gestão demonstram-se importantes para o sucesso dos PACs e para o desenvolvimento de CRs, pois contribuem para o estabelecimento de confiança, para a resolução de conflitos e para o aprendizado entre os envolvidos.

Ao término dos PACs, havendo continuidade da parceria entre empresa estabelecida e *startups*, a tendência, conforme observado nas entrevistas, é o fortalecimento das CRs, por meio do aumento de confiança, de relacionamento estreito e de longo prazo, da identificação de novas soluções em conjunto, bem como do estabelecimento de valores e cultura comum.

Além da influência das CRs nos PACs, percebe-se que os PACs também são facilitadores no desenvolvimento e aprimoramento das CRs, pois permitem que as grandes empresas aprendam cada vez mais a se relacionar com as *startups* e vice-versa. As evidências empíricas demonstram que ao longo do tempo e das diversas edições dos PACs, as CRs das empresas estabelecidas vão sendo aprimoradas por meio de experiências passadas, erros e melhorias realizadas, proporcionando assim maior assertividade nos relacionamentos futuros com as *startups*. Desta forma, os PACs possibilitam um processo contínuo de aprendizado para as empresas estabelecidas e para o aprimoramento das suas CRs. Já para as *startups*, os PACs auxiliam no aprimoramento de diversas habilidades de negócios, dentre elas das CRs e, conseqüentemente, da expansão de redes de relacionamentos, pois as *startups* participantes ampliam sua reputação, ganham visibilidade no mercado, conhecimento acerca da indústria e de como se relacionar com empresas de grande porte.

Diante disso, as CRs podem contribuir, em termos práticos, para que gestores, empreendedores das *startups* participantes e outros envolvidos nos programas identifiquem quais habilidades precisam desenvolver ou aprimorar para melhorar a cooperação e superar os desafios existentes no relacionamento *startup* e grande corporação. A ciência de que tais capacidades não são inatas às organizações, mas podem (e devem) ser desenvolvidas é fundamental para que os parceiros possam agir de forma mais proativa nos processos interacionais, buscando melhorias contínuas e relações mais frutíferas. Observa-se ainda que não existe uma forma única de desenvolver CRs. Contudo, os exemplos apresentados (quadros 13, 16, 19 e 22), bem como a rede dos componentes das CRs (figura 17) criada a partir dos dados empíricos e do modelo de CRs de Alves (2015) podem orientar os gestores na

identificação de quais componentes são mais relevantes para o contexto em questão, bem como a influência que um componente pode vir a exercer sobre o outro.

Os resultados vão além de identificar e discutir a influências das CRs, mostrando motivações, antecedentes, objetivos, benefícios e desafios dos PACs. Essas informações podem ser relevantes para gestores de grandes empresas que desejam ou já se relacionam cooperativamente com *startups*, pois ilustra casos reais do que de fato ocorre quando se abre o processo de inovação, oferecendo um caminho diferenciado dentro do ambiente corporativo para que as *startups* possam em conjunto com a grande empresa criar oportunidades de negócios.

Além das implicações para os gestores das grandes empresas, os resultados também são importantes para os empreendedores das *startups*, contribuindo para que eles ampliem o entendimento dos PACs como ferramenta estratégica de obtenção de recursos, de compartilhamento de conhecimento e de desenvolvimento de produtos. Essa compreensão, aliada ao desenvolvimento de CRs, pode contribuir para o crescimento e a sobrevivência das *startups*, ganho de escala e visibilidade no mercado, conforme relatado pelos entrevistados.

Como implicação teórica, este estudo contribui tanto para a literatura existente de PAC quanto de CR, pois abre novas oportunidades de pesquisa para o recente fenômeno da aceleração corporativa ao utilizar uma nova lente para analisar aspectos relacionados a cooperação nos programas em questão. Amplia-se também a compreensão empírica acerca dos PACs, demonstrando que estes se tornam cada vez mais relevantes na estratégia corporativa de se buscar inovação além das fronteiras organizacionais.

Para a sociedade, a principal contribuição da pesquisa relaciona-se a compreensão dos PACs e do desenvolvimento de CRs entre os parceiros como importantes motores de inovação e consequente crescimento regional. Isso porque os PACs surgem como meio de apoiar tanto o empreendedorismo das *startups*, com novas oportunidades de negócios, acesso a recursos e possibilidade de testar e escalar as soluções desenvolvidas; quanto o empreendedorismo corporativo, com acesso a novas tecnologias e inovações, que implica longevidade das grandes empresas.

7.1 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Essa pesquisa não exaure o tema abordado. Como possibilidades de estudos futuros, sugerem-se mais pesquisas empíricas acerca das CRs no relacionamento *startups* e grandes

empresas por meio de PACs. Tais estudos podem focar em dimensões e componentes específicos do modelo de Alves (2005) ou de outro modelo.

Um exemplo seria explorar as dimensões de conhecimento e de transferência de tecnologia. A presente pesquisa demonstra que essa transferência ocorre de maneira tácita entre áreas de negócios e *startups*. Contudo, sugere-se um estudo mais aprofundado acerca de rotinas de compartilhamento de conhecimento, bem como a institucionalização dessas rotinas com as *startups*. Questiona-se ainda a capacidade de absorção e gestão do conhecimento ao longo do tempo pelas grandes empresas após diversas edições dos PACs.

Outra possibilidade seria uma pesquisa a nível de empresa estabelecida e portfólio de *startups* aceleradas identificando como as CR contribuíram para a criação e apropriação de valor dessa rede. Isso porque a criação de valor requer esforços de todos os parceiros, exigindo, portanto, capacidades relacionais além das capacidades individuais de cada um (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010).

Um outro caminho seria estudar os fracassos dos PACs investigando se a ausência de CRs pode ter impactado esses resultados, visto que a incapacidade de perceber valor nos relacionamentos criados pode levar à perda de oportunidades de negócios (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010). Por fim, sugere-se também a investigação acerca da influência das CR no crescimento e desenvolvimento das *startups* aceleradas.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar do rigor adotado ao longo do desenvolvimento deste trabalho, algumas limitações são levantadas. Uma delas diz respeito ao processo de inferência dos elementos analisados, pois na literatura, existem diferentes interpretações e definições para o termo ‘capacidade relacional’.

Essa limitação foi mitigada com a utilização de um modelo teórico, que facilitou o processo de identificação por meio das dimensões/componentes propostos por Alves (2015). Além disso, em determinados momentos, observou-se que algumas capacidades poderiam se enquadrar em mais de uma categoria, como, por exemplo, transferência de tecnologia e obtenção de conhecimento, mesmo assim, o uso do modelo facilitou o processo de identificação e análise das CRs.

Uma outra limitação diz respeito ao próprio método de pesquisa utilizado. O estudo de caso é uma das maneiras de se realizar pesquisas nas ciências sociais, e assim como outras

estratégias, apresenta pontos fortes e limitações. Dentre as limitações, encontra-se a impossibilidade de fazer generalizações a populações ou universos, visto que o objetivo desta estratégia é aprofundar conhecimentos e teorizar (generalização analítica) e não inferir probabilidades (generalizações estatísticas) (YIN, 2015).

Por fim, com relação às entrevistas, estas foram feitas *a posteriori* em relação à realização dos PACs estudados, inviabilizando a coleta de dados por meio de observação direta, o que poderia ter enriquecido o trabalho devido a observação *in loco* da interação entre os parceiros durante os PACs. O trabalho também foi limitado por contemplar entrevistas com apenas uma pessoa de cada organização (*startup* e empresa estabelecida). Entrevistas com as áreas de negócios, com departamentos de compra, jurídico, aceleradoras parceiras e outros envolvidos nos programas aumentariam a compreensão dos benefícios, desafios e CRs nos PACs em questão. Apesar das limitações pontuadas, o tema revela-se um fértil solo para futuras pesquisas acadêmicas que queiram explorar o relacionamento entre grandes empresas e *startups* na busca por inovação e cooperação.

REFERÊNCIAS

- ALLMENDINGER, M. P.; BERGER, E. S. C. Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 01, p. 2050003, 2020.
- ALVES, F. S. **Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos**. Tese de doutorado—Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2015.
- ALVES, F. S.; SEGATTO, A. P.; DE-CARLI, E. Theoretical Framework About Relational Capability on Inter-Organizational Cooperation. **Journal of Industrial Integration and Management**, v. 01, n. 04, p. 1650012-1-1650012-17, 2016.
- BANC, C.; MESSEGHEM, K. Discovering the entrepreneurial micro-ecosystem: The case of a corporate accelerator. **Thunderbird International Business Review**, v. 62, n. 5, p. 1-13, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R. What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 27-47, nov. 2007.
- CHESBROUGH, H. W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 34-41, 2003.
- COHEN, S. et al. The design of startup accelerators. **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, set. 2019.
- COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-16, 2014.
- CONNOLLY, A. J.; TURNER, J.; POTOCKI, A. D. IGNITE your corporate innovation: insights from setting up an ag-tech start-up accelerator. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 6, p. 833-846, 2018.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Business Research Methods**. [s.l: s.n.].
- CORRAL DE ZUBIELQUI, G. et al. Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. **Small Business Economics**, v. 53, n. 1, p. 145-164, jun. 2019.
- COSTA, P. R. DA et al. Relational capability and strategic alliance portfolio configuration: A study of Brazilian technology firms. **International Journal of Emerging Markets**, v. 13, n. 5, p. 1026-1049, 2018.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491, 1998.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective.

Organization Science, v. 11, n. 1, p. 77–101, fev. 2000.

DONADA, C.; NOGATCHEWSKY, G.; PEZET, A. Understanding the relational dynamic capability-building process. **Strategic Organization**, v. 14, n. 2, p. 93–117, 2016.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660, 1998.

DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3140–3162, dez. 2018.

DYER, J.; KALE, P. Relational Capabilities: Drivers and Implications. In: **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Malden, MA: Blackwell Pub, 2007.

EHRENHARD, M. et al. Unlocking how start-ups create business value with mobile applications: Development of an App-enabled Business Innovation Cycle. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 115, p. 26–36, fev. 2017.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research Published by : Academy of Management Stable. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ENKEL, E.; GROEMMINGER, A.; HEIL, S. Managing technological distance in internal and external collaborations: absorptive capacity routines and social integration for innovation. **The Journal of Technology Transfer**, v. 43, n. 5, p. 1257–1290, out. 2018.

GERBASI, A.; LATUSEK, D. Trust-building in international business ventures. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 30–51, 2015.

GIRALDI, L. et al. Quality Assessment of Business-to-Business (B2B) Relationships between SMEs: A Qualitative Approach Based on the Relational Capability Conception. **Journal of Industrial Integration and Management**, v. 3, n. 2, 2018.

GRANOVETTER, M. S. **The Strength of Weak Ties** *American Journal of Sociology*, 1973.

GUTMANN, T. et al. Startups in a corporate accelerator: what is satisfying, what is relevant and what can corporates improve? **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 24, p. 413–442, 2020.

GUTMANN, T.; KANBACH, D.; SELTMAN, S. Exploring the benefits of corporate accelerators: investigating the SAP Industry 4.0 Startup Program. **Problems and Perspectives in Management**, v. 17, n. 3, p. 218–232, 2019.

HEINEMANN, F. **Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy**. Master of Science in Engineering and Management—Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2015.

HOCHBERG, Y. V. Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. **Innovation Policy and the Economy**, v. 16, p. 25–51, 2016.

HUTTER, K.; GFRERER, A.; LINDNER, B. From popular to profitable: incumbents' experiences and challenges with external corporate accelerators. **International Journal of Innovation Management**, p. 2150035-1-2150035-1–30, 2020.

JACKSON, P.; RICHTER, N. Situational Logic: An Analysis of Open Innovation Using Corporate Accelerators. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 7, p. 1750062-1-1750062–21, 2017.

KANBACH, D. K.; STUBNER, S. Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 32, n. 6, p. 1761–1776, 2016.

KNOBEN, J.; BAKKER, R. M. The guppy and the whale: Relational pluralism and start-ups' expropriation dilemma in partnership formation. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 1, p. 103–121, 2019.

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

KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; MÖLLER, K. Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 188–201, 2018.

KUPP, M.; MARVAL, M.; BORCHERS, P. Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 6, p. 47–53, 2017.

LECHNER, C.; DOWLING, M. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 15, n. 1, p. 1–26, jan. 2003.

LEHMANN, P. **Corporate Accelerators: Characteristics and Motives**. Master of Management of Innovation and Business Development—Copenhagen: Copenhagen Business School, 2013.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. p. 22, 1999.

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

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

MARTÍNEZ-COSTA, M.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; DINE RABEH, H. A. The effect of organisational learning on interorganisational collaborations in innovation: an empirical study in SMEs. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 17, n. 2, p. 137–150, 3 abr. 2019.

MARTINS, J. T. Relational capabilities to leverage new knowledge: Managing directors' perceptions in UK and Portugal old industrial regions. **The Learning Organization**, v. 23, n. 6, p. 398–414, 12 set. 2016.

MCGRATH, H. **Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs**. PhD—Waterford: Waterford Institute of Technology, 2008.

MCGRATH, H. et al. A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 36, n. 5, p. 521–545, 2018.

MCGRATH, H.; MEDLIN, C. J.; O'TOOLE, T. A process-based model of network capability development by a start-up firm. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 214–227, 2019.

MCGRATH, H.; O'TOOLE, T. Early stage network engagement strategies in the network capability development of new ventures. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 36, n. 9, p. 1600–1613, 12 out. 2021.

MERRIAM, E. J.; TISDELL, S. B. **QUALITATIVE RESEARCH A Guide to Design and Implementatio**. 4. ed. [s.l: s.n.].

MICHELINO, F. et al. Open innovation for start-ups: A patent-based analysis of biopharmaceutical firms at the knowledge domain level. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 112–134, 9 jan. 2017.

MILLER, D. The Resource-Based View of the Firm. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, v. 4, n. August, p. 1–21, 2019.

MOSCHNER, S.-L. et al. Toward a better understanding of corporate accelerator models. **Business Horizons**, v. 62, n. 5, p. 637–647, 2019.

NAJAFI-TAVANI, S. et al. How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. **Industrial Marketing Management**, v. 73, p. 193–205, ago. 2018.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 7. ed., Pearson new internat. ed ed. Harlow: Pearson, 2014.

NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, P. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 260–278, 2010.

PARIDA, V. et al. Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 1–2, p. 94–115, 2017.

PAUWELS, C. et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, v. 50–51, p. 13–24, 2016.

POLO GARCÍA-OCHOA, C. How business accelerators foster startups' dynamic capabilities: a case study. **ESIC MARKET Economic and Business Journal**, n. Volume 51, Issue 1, p. 19–44, 19 mar. 2020.

PRICE, R. The role of service providers in establishing networked regional business accelerators in Utah. **International Journal of Technology Management**, v. 27, n. 5, p. 465–

474, 2004.

QIN, F.; WRIGHT, M.; GAO, J. Accelerators and intra-ecosystem variety: how entrepreneurial agency influences venture development in a time-compressed support program. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 4, p. 961–975, 1 ago. 2019.

RICHTER, N.; JACKSON, P.; SCHILDHAUER, T. Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators. **Creativity and Innovation Management**, v. 27, n. 1, p. 1–10, 2017.

RICO, A. L. **Dicionário Startupês: Os significados dos principais termos do ecossistema empreendedor**. 2. ed. [s.l.: s.n.].

RUNGSITHONG, R.; MEYER, K. E.; ROATH, A. S. Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 8, p. 1228–1244, 2017.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 2. ed. [s.l.] SAGE, 2013. v. 1

SARKAR, M.; AULAKH, P. S.; MADHOK, A. Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 583–600, 2009.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução de Sergio Goes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. (Trabalho original publicado em 1943).

SEGATTO, A. P. et al. Strengthening innovative supply chain in the public transportation system of Curitiba through relational capabilities. **World Review of Intermodal Transportation Research**, v. 8, n. 1, p. 39, 2019.

SHANKAR, R. K.; SHEPHERD, D. A. Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 5, p. 105886-1-105886–19, 2018.

SHETTY, S.; SUNDARAM, R.; ACHUTHAN, K. Assessing and Comparing Top Accelerators in Brazil, India, and the USA: Through the Lens of New Ventures' Performance. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 8, n. 2, p. 153–177, 2020.

SINGH, A. S.; SEGATTO, A. P. When relational capabilities walk in education for sustainability scenario. **Journal of Cleaner Production**, v. 263, 2020.

SINGH, R.; CHARAN, P.; CHATTOPADHYAY, M. Relational capabilities and performance: examining the moderation-mediation effect of organisation structures and dynamic capability. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1–15, 2020.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração.

Revista de Administração, p. 9, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Tradução de Félix Nonnenmacher e Gustavo Arthur Matte. Porto Alegre: Bookman, 2015.

URBANIEC, M.; ŻUR, A. Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2020.

WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 41, n. 1, p. 236–260, 2015.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. v. 57, n. 2, p. 66–90, 2015.

WITTMANN, C. M.; HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 7, p. 743–756, out. 2009.

WÓJCIK, P. et al. Corporate acceleration process: a systems psychodynamics perspective. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 6, p. 1163–1180, 2020.

ZAREMBA, B. W.; BODE, C.; WAGNER, S. M. New Venture Partnering Capability: An Empirical Investigation into How Buying Firms Effectively Leverage the Potential of Innovative New Ventures. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 1, p. 41–64, 2017.

ZHANG, S.; LI, N.; LI, J. Redefining relational rent. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 117, p. 315–326, abr. 2017.

APÊNDICE I – DETALHAMENTO DAS BUSCAS NAS BASES DE DADOS

A fim de investigar o estado da arte acerca das capacidades relacionais em programas de aceleração corporativa, foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, acessadas por meio do Portal da Capes, durante o mês de fevereiro de 2021. Essas bases foram escolhidas devido a representatividade de ambas no âmbito das pesquisas de ciências sociais aplicadas.

Inicialmente as buscas foram individuais para cada constructo e se restringiram aos campos de ‘resumo, título e palavras-chave’, com aplicação de filtro de artigos. Para se obter uma maior abrangência de resultados foram utilizados termos correlatos. Com relação ao constructo ‘Programas de Aceleração Corporativa (PAC)’ os termos buscados foram: “Corporate accelerator*” OR “Corporate *Startup** Program*” OR “Corporate innovation program*” OR “Open innovation Program*” OR “Corporate outside-in” OR “*Startup** Supplier Program*” OR “Corporate Incubat*” OR “Corporate *Startup* Engagement”.

Esse processo e a leitura posterior dos artigos possibilitou uma melhor compreensão dos estudos já realizados a respeito do tema, bem como o reconhecimento dos autores mais representativos e das temáticas mais investigadas. Esses artigos contribuíram para o desenvolvimento do referencial teórico do presente trabalho.

Conforme observado (Tabela 6), ‘aceleração corporativa’ é um fenômeno recente com poucas publicações. Isso demonstra a incipiência de estudos nessa área e a necessidade de mais pesquisas sobre o assunto para compreensão e evolução do fenômeno.

TABELA 6 - PASSOS DA BUSCA DO CONSTRUCTO PAC

<i>Constructo:</i> PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA (PAC)		
	Web of Science	Scopus
Resultado inicial da pesquisa	49	92
Resultado após filtro de artigos	32	49
Resultado após exclusão dos artigos repetidos	32	27
Número de artigos que restaram após leituras de títulos, palavras-chaves e resumo	17	16
TOTAL: 33 artigos		

Fonte: autora (2022).

Com relação aos autores que mais publicam, destacam-se Gutmann T, Kanbach D.K. e Stubner S., os quais escrevem em co-autoria entre si e também com outros autores. Nancy Richter e Paul Jackson também são autores que publicam juntos. O quadro a seguir apresenta os artigos desses autores.

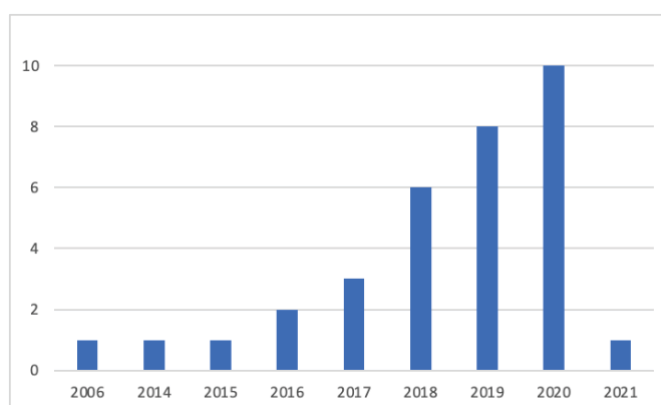
QUADRO 28 - AUTORES DE PAC COM MAIS PUBLICAÇÕES

AUTORES	TÍTULO	ANO
Pielken S., Kanbach D.K.	Corporate accelerators in family firms – a conceptual view on their design	2020
Gutmann T., Maas C., Kanbach D., Stubner S.	Startups in a corporate accelerator: What is satisfying, what is relevant and what can corporates improve?	2020
Gutmann T.	Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda	2019
Gutmann T., Kanbach D., Seltman S.	Exploring the benefits of corporate accelerators: Investigating the SAP Industry 4.0 Startup program	2019
Kanbach D.K., Stubner S.	Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how	2016
Richter, N; Jackson, P; Schildhauer, T	Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators	2018
Jackson, P; Richter, N	Situational logic: an analysis of open innovation using corporate accelerators	2017

Fonte: autora (2022).

Em termos de quantidade de citações, destaca-se o artigo de Weiblen e Chesbrough, (2015), com 130 citações, em que os autores apresentam uma tipologia de mecanismos corporativos para se envolver com *startups*, pelos quais as empresas estabelecidas podem preencher a lacuna existente entre elas e o mundo das *startups*. Outro artigo de destaque é o de Kholer (2016), com 96 citações, em que o autor argumenta acerca de quatro dimensões - proposta, processo, pessoas e lugar - para alavancar a inovação das *startups* e tornar os programas de aceleração uma parte eficaz da estratégia geral de inovação das corporações. Com relação aos anos de publicação, observa-se uma curva ascendente de artigos com essa temática, conforme figura 19.

FIGURA 19 - ARTIGOS DE PAC POR ANO



Fonte: autora (2022).

Para o constructo ‘Capacidade Relacional (CR)’, foram utilizados os mesmos filtros aplicados ao constructo anterior e os termos buscados foram: “Relational capa*” OR “relational dynamic capa*” OR “Relational competence” OR “Relational network” OR “Relationship

management capa*" OR "Alliance competence" OR "Alliance capa*" OR "Alliance Management capa*" OR "Interaction capa*" OR "Dyadic capa*" OR "Interorganizational collab*" OR "Interfirm partnership competence" OR "Cooperative competence" OR "Collaborative capa*" OR "Collaborative abilit*" OR "Collaborative competenc*" OR "partnering capab*" OR "engagement capa*" OR "network capa*" OR "partner management".

Em virtude da quantidade de artigos obtidos, aplicou-se um novo filtro restringindo os resultados à determinas áreas (*managment, business e economic*). Mesmo assim, a quantidade de artigos continuou expressiva, comprovando a maturidade do constructo de ‘Capacidade Relacional’ no âmbito acadêmico.

TABELA 7 - PASSOS DA BUSCA DO CONSTRUCTO CR

<i>Constructo:</i> CAPACIDADE RELACIONAL (CR)		
	Web of Science	Scopus
Resultado inicial da pesquisa	10.588	16.007
Resultado após filtro de artigos	5.810	7.604
Resultado após filtro de área	992	939
TOTAL: 1.931 artigos		

Fonte: autora (2022).

Dentre esses artigos de capacidades relacionais encontrados, procurou-se verificar a existência de artigos envolvendo programas de aceleração corporativa. Para isso, foi realizada uma busca combinando os dois constructos. Contudo, essa busca não retornou nenhum resultado, evidenciando-se assim uma oportunidade de pesquisa. Essa oportunidade é reforçada por outros fatores como: (1) organizações ainda estão experimentando maneiras de configurar e gerenciar suas iniciativas de aceleração (KOHLER, 2016); (2) grande parte dos programas não consegue fornecer os resultados desejados (HUTTER; GFRERER; LINDNER, 2020); (3) deficiências dos programas, que podem levar ao seu fracasso, estão relacionadas às exigências das *startups* não atendidas (GUTMANN et al., 2020).

Como a busca combinada dos dois constructos não retornou resultados, uma nova busca foi realizada ampliando-se os termos de pesquisa, pois embora os programas de aceleração corporativa tenham suas particularidades, eles são considerados uma forma emergente de colaboração entre *startups* (ou novos empreendimentos) e empresas estabelecidas (WEIBLEN E CHESBROUGH, 2015). Assim, a fim de promover uma melhor compreensão dos estudos já realizados a respeito das capacidades relacionais nas parcerias entre *startups*-empresas, essa nova busca com ampliação dos termos foi realizada.

Combinou-se, portanto, os termos de capacidade relacional anteriormente pesquisados com os seguintes novos termos: *start-up* OR "startup*" OR "start up*" OR "entrepreneurial firm*" OR "nascent entrepreneur*" OR "new venture*") AND (corporation OR "corporate comp*" OR "incumbent*" OR "established compan*" "compan*" OR "established corporation*" OR "established firm*" OR "large partner*" OR "firm*") AND (engagement OR "partnership*" OR "cooperation*" OR "collaboration" OR "alliance*" OR "interfirm* interact*" OR "network*" OR "interconnected firm*" OR "new venture partnering" OR "open innovation" OR "firms' collaboration" OR "co-creation" OR "co creation").

Com isso, obteve-se uma maior quantidade de artigos que, com a posterior leitura, permitiu a compreensão das capacidades relacionais nas parcerias envolvendo *startup*-empresa. Alguns desses artigos, juntamente com outros seminais para o constructo ‘Capacidade Relacional’, contribuíram para o desenvolvimento do referencial teórico. Os passos realizados nessa busca estão detalhados na tabela a seguir.

TABELA 8 - PASSOS DA BUSCA COMBINANDO-SE OS TERMOS CR E STARTUP-EMPRESA

PARCERIAS ENTRE <i>STARTUPS</i> E INCUMBENTES AND CAPACIDADES RELACIONAIS		
	Web of Science	Scopus
Resultado inicial para o termo <i>startup</i> -empresa	1.740	272
Resultado inicial para o termo Capacidades relacionais	10.588	16.007
Resultado dos termos combinados: Capacidades relacionais AND Parceria entre <i>startup</i> -empresa	50	3
Resultado após filtro de artigos	44	2
Resultado após exclusão dos artigos repetidos	44	0
Número de artigos que restaram após leituras de títulos, palavras-chaves e resumo	35	0
TOTAL: 35 artigos		

Fonte: autora (2022).

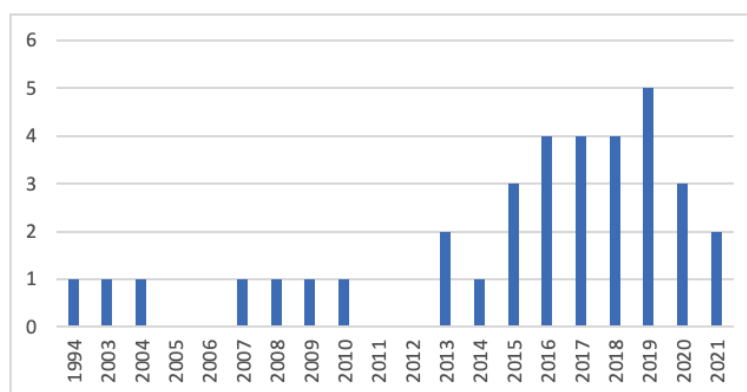
Dentre os autores, destacam-se Helen McGrath, e Thomas O'Toole, com sete artigos publicados em conjunto, sendo alguns deles em co-autoria com outros pesquisadores. O tema que prevalece entre esses dois autores é a capacidade de rede de novos empreendimentos. Em seguida, destaca-se o autor Vinit Parida com dois artigos publicados também acerca de capacidade de rede de *startups* ou de pequenas empresas e a relação dessa capacidade com inovação, desempenho e vendas. O autor Christopher B. Bingham, também apresenta dois artigos publicados que abordam as microfundações, ou seja, a origem das capacidades

organizacionais, com enfoque para a capacidade de internacionalização das empresas empreendedoras.

Em termos de quantidade de citação, os artigos mais representativos são de Lechner e Dowling (2003) com 412 citações, no qual os autores investigam as redes egocêntricas de empresas empreendedoras no setor de TI, explorando como essas empresas crescem por meio do uso de relações externas e se tornam competitivas. Na sequência destaca-se o artigo de Bingham, Eisenhardt e Furr (2007) com 204 citações que, conforme já explicado, investiga a origem e evolução de capacidades e processos organizacionais, tal como a internacionalização de empresas empreendedoras.

Outros artigos mais recentes como os de Allmendinger e Berger (2020) e Knoblen e Bakker (2019) abordam questões acerca de parcerias assimétricas entre *startups* e grandes empresas. Já o artigo de Shetty, Sundaram e Achuthan (2020) investiga os fatores que influenciam o desempenho de novos empreendimentos dentro das principais aceleradoras de negócios de três países distintos (EUA, Brasil e Índia). Destaca-se também o artigo de Zaremba, Bode e Wagner (2017) por revelar maneiras eficazes pelas quais empresas estabelecidas fazem parceria com novos empreendimentos e como governam esses relacionamentos, conceituando-se assim o construto da “capacidade de parceria de novos empreendimentos”. Com relação aos anos de publicação, observa-se que a maior ocorrência de artigos foi entre 2015 e 2021, conforme figura 20.

FIGURA 20 - ARTIGOS DE CR E STARTUP-EMPRESA POR ANO



Fonte: autora (2022).

O quadro a seguir apresenta os títulos, autores, anos de publicação e um breve resumo dos objetivos e resultados dos 35 artigos em questão.

QUADRO 29 - COMPILADO DOS ARTIGOS DE CR E PARCERIAS STARTUP-EMPRESA

	AUTORES	ANO	TÍTULO	OBJETIVO	RESULTADOS
1	Wormald, A; Agarwal, R; Braguinsky, S; Shah, SAK	2021	David overshadows Goliath: Specializing in generality for internationalization in the global mobile money industry	Examinar os micros fundamentos (origens) da difusão global de uma indústria e esclarecer se e como as empresas pioneiras implantaram e desenvolveram capacidades para buscar diferentes estratégias de internacionalização.	Os autores destacam que os Golias – empresas multinacionais pioneiras na diversificação que se engajaram na internacionalização – são ofuscadas pelos Davids – startups pioneiras de um único país que se engajaram na internacionalização, particularmente aquelas startups que lançaram plataformas em países em desenvolvimento. Vinculamos esse impacto das startups de países em desenvolvimento ao foco que elas têm no desenvolvimento de capital de “conhecimento agregado”, consistindo em tecnologia, resolução de problemas e capacidades de gerenciamento de alianças.
2	McGrath, H; O'Toole, T	2021	Early-stage network engagement strategies in the network capability development of new ventures	Identificar as estratégias de engajamento de rede em estágio inicial que novos empreendimentos usam para ganhar força na interação e no desenvolvimento da capacidade da rede.	Os resultados sugerem cinco estratégias de processo de engajamento de rede em estágio inicial no desenvolvimento de capacidade de rede: (i) prospecção de rede business-to-business; (ii) atividades de co-branding/co-promoção; (iii) mentalidade voltada à adaptação; (iv) plataforma de mídia social; e (v) reconhecimento e ativação do papel da rede.
3	Shetty, S; Sundaram, R; Achuthan, K	2020	Assessing and Comparing Top Accelerators in Brazil, India, and the USA: Through the Lens of New Ventures' Performance	Avaliar e comparar os fatores que influenciam o desempenho de novos empreendimentos dentro das principais aceleradoras de negócios em três países (EUA, Brasil e Índia) utilizando a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV).	O impacto da influência das aceleradoras nas novas empresas de risco foi analisado por meio de quatro métricas: financiamento, capacidade de sobrevivência, crescimento e aquisições. Constatou-se que as aceleradoras podem efetivamente melhorar os resultados de financiamento por meio da canalização de financiamento semente em ecossistemas desenvolvidos e emergentes. O capital humano do fundador da aceleradora é severamente deficiente no Brasil e na Índia e requer aumento. O ambiente externo nos ecossistemas emergentes e sua natureza transitória impactam os recursos facilitados pelas aceleradoras e amortecem o desempenho das aceleradoras e dos novos empreendimentos que se formam a partir delas.
4	Allmendinger, MP; Berger, ESC	2020	Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships	Investigar quando os empreendedores de novos empreendimentos estão dispostos a se engajar em parcerias assimétricas com grandes empresas corporativas.	Os resultados sugerem que entre os critérios de seleção de parceiros, um alto nível de abertura por parte da grande empresa e um projeto contratual conciso sinalizam confiança aos empreendedores, o que tem um impacto positivo em sua disposição de se engajar na inovação colaborativa.

5	Marra, A; Carlei, V; Baldassari, C	2020	Exploring networks of proximity for partner selection, firms' collaboration and knowledge exchange. The case of clean-tech industry	Fornecer um suporte metodológico para a seleção de parceiros potenciais com base na análise da rede e, então, ajudar as empresas a selecioná-los para colaboração e troca de conhecimentos.	Os resultados destacam que as empresas de energia que procuram fontes externas poderiam investigar sua rede de proximidade comercial se pretendem se especializar em um campo definido e/ou colaborar com parceiros similares; enquanto poderiam explorar sua rede de proximidade estratégica se pretendem diversificar seus negócios, ou seja, cooperar e trocar conhecimentos com empresas com capacidades e recursos distantes, mas complementares.
6	McGrath, H; O'Toole, T; Canning, L	2019	Coopetition: a fundamental feature of entrepreneurial firms' collaborative dynamics	Explorar a coopetição como uma característica fundamental da dinâmica colaborativa inerente aos empreendimentos empresariais.	As descobertas sugerem que a mentalidade cooperativa empresarial influencia as interações cooperativas. O ciclo repetido de ação e interação envolvendo esses atores leva a normas e estruturas relacionais, que, através da experiência, alteram a mentalidade empreendedora. A dinâmica dentro do ambiente de rede define o cenário para as ações e interações cooperativas e competitivas empresariais em um ambiente diádico.
7	McGrath, H; Medlin, C; O'Toole, T	2019	A process-based model of network capability development by a start-up firm	Pesquisar como é desenvolvida e alterada a compreensão da capacidade da rede ao longo do tempo pelos gerentes de uma startup.	Apresentamos um modelo processual de como a compreensão gerencial da capacidade de rede se desenvolve, compreendendo três partes, cada uma com base na anterior: (i) nos relacionamentos, (ii) por meio dos relacionamentos e (iii) na rede. Além disso, dois processos de criação de sentido predominaram – a resolução de problemas e os processos sociocognitivos.
8	Bingham, CB; Howell, T; Ott, TE	2019	Capability creation: Heuristics as microfoundations	Investigar quais são as origens individuais das capacidades organizacionais (microfundações), e qual é o processo pelo qual elas se tornam uma capacidade de nível firme. O foco deste artigo é a capacidade de internacionalização.	Nossos dados sugerem que a transição da heurística em nível individual para uma capacidade de internacionalização em nível de empresa ocorre gradualmente por meio de um processo de semeadura, elaboração e abstração de heurísticas-chave (regras de conduta informais que se centram na captura de oportunidades de negócio). Uma capacidade de internacionalização evolui ainda mais à medida que os executivos elevam coletivamente os níveis de abstração na heurística chave ao longo do tempo.
9	Abrahamsson, J; Vanyushyn, V; Boter, H	2019	Organisational innovativeness of international new ventures: evidence from Swedish firms	Examinar como e para quê novos empreendimentos internacionais (NEIs), de vários tipos de formação e em diferentes fases de desenvolvimento, inovam estruturas e rotinas organizacionais em comparação com outras	Os NEIs colocam mais ênfase na reorganização de seus relacionamentos externos direcionando esforços para aumentar sua capacidade inovadora. Como os NEIs relatam taxas mais altas de inovações novas para o mercado do que outras empresas internacionalizadas, concluímos que eles mantêm seu foco inovador ao longo do tempo e, independentemente do tipo de formação, avançam continuamente nas suas capacidades de rede. Propomos que a capacidade relacional dinâmica de avanço e inovação é uma característica exclusiva dos NEIs como um grupo de empresas.

					empresas internacionalmente ativas na Suécia	Os resultados mostram que as startups que se envolvem no pluralismo relacional, formando laços multiplex e multifacetados com os parceiros, têm melhor desempenho do que as startups que não formam alianças ou aquelas que formam alianças autônomas. Tais laços oferecem às startups uma maior legitimidade e uma salvaguarda relacional contra a apropriação indevida de recursos por parceiros mais poderosos.
10	Knoben, J; Bakker, RM	2019	The guppy and the whale: Relational pluralism and startups' expropriation dilemma in partnership formation		Investigar se a estratégia de parceria baseada no pluralismo relacional pode mitigar os riscos das startups ao formar parcerias com empresas incumbentes.	Apresentamos um modelo de ciclo de vida relacional compreendido por três fases que evoluem ao longo do tempo em conjunto com o nível de envolvimento da rede. Os resultados sugerem que esse processo é evolutivo e cumulativo. O modelo de ciclo de vida é dividido em três fases que evoluem com base no nível de engajamento da rede. A medida que o novo empreendimento se envolve mais com os parceiros de negócios, ele desenvolve a capacidade estratégica de usar seus recursos de rede à medida que aprende com essa experiência interacional.
11	McGrath, H; O'Toole, T; Marino, L; Sutton-Brady, C	2018	A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures		Desenvolver um modelo de ciclo de vida relacional de como um novo empreendimento emerge em termos de capacidade de rede.	A partir das diferenças na orientação empresarial entre as empresas de arquitetura e incorporadoras imobiliária, argumentamos que sob maior incerteza ambiental, as capacidades de rede são mais importantes para o desempenho das empresas de arquitetura, enquanto as capacidades gerenciais são mais importantes para o desempenho das incorporadoras imobiliárias.
12	Sreckovic, M	2018	The performance effect of network and managerial capabilities of entrepreneurial firms		Explorar o efeito das capacidades de coordenação (gerenciamento e rede) sobre o desempenho de pequenas e médias empresas que operam sob incerteza ambiental no setor de arquitetura e imobiliário na Áustria, Alemanha e Suíça.	
13	O'Toole, T; McGrath, H	2018	Strategic patterns in the development of network capability in new ventures		Examinar os padrões estratégicos que surgem no desenvolvimento da capacidade de rede em novos empreendimentos.	Com base em um estudo de caso longitudinal de dois novos empreendimentos, nossas descobertas sugerem que existem dois caminhos viáveis para a elaboração de estratégias de desenvolvimento da capacidade de rede: emergentes e deliberadas. Além disso, os casos demonstram nove padrões evidentes nos dois processos de elaboração de estratégias.
14	Ozcan, P	2018	Growing with the market: How changing conditions during market growth affect formation and		Explorar como as mudanças nas condições do mercado afetam a formação e a evolução dos laços interfirmas das empresas empreendedoras.	Os resultados revelam que, à medida que a incerteza diminui, certos laços são encerrados devido à concorrência, enquanto outros se tornam mais fortes, sugerindo que as condições do mercado em estágio de crescimento podem ter consequências diferentes, dependendo dos laços existentes das empresas, do poder relativo e das estratégias e limitações dos parceiros

			evolution of interfirm ties		
15	Parida, V; Pesamaa, O; Wincent, J; Westerberg, M	2017	Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship	Propor e examinar um construto de capacidades de redes (CR) de cinco dimensões atualizado e testar seu efeito na inovação e no desempenho.	Como resultado, encontramos suporte para a escala CR proposta e a importância dos recursos de rede para pequenas empresas e startups se manterem competitivas. Nossa análise apóia que o efeito de uma CR sobre o desempenho é indireto, embora a inovação organizacional dependa fortemente da capacidade da empresa de usar os relacionamentos de rede de forma eficaz para garantir a competitividade futura.
16	Diez-Vial, I; Montoro-Sanchez, A	2017	From incubation to maturity inside parks: the evolution of local knowledge networks	Analisar o efeito da evolução das redes locais de conhecimento sobre a capacidade inovadora das empresas co-localizadas.	No período de incubação, as empresas tendem a desenvolver e fortalecer novos relacionamentos, criando uma base de compreensão mútua e troca de conhecimento. No período de crescimento, as empresas passam a ter uma posição mais central dentro da rede e tendem a desenvolver laços mais fracos do que no período anterior, o que implica menos esforço e tempo. Mas é nesse período que a rede de uma empresa leva a um aumento da inovação, em grande parte devido aos investimentos realizados anteriormente. No estágio de maturidade, as empresas já desenvolveram ampla experiência, de modo que têm menos a aprender com as interações locais, e é até possível que as empresas desenvolvam relacionamentos externos que sejam mais úteis quando se trata de aumentar a inovação.
17	Zaremba, BW; Bode, C; Wagner, SM	2017	New Venture Partnering Capability: An Empirical Investigation into How Buying Firms Effectively Leverage the Potential of Innovative New Ventures	Explorar como as empresas estabelecidas administram as relações entre empresas e novos empreendimentos em um contexto comprador-fornecedor.	O estudo revelou maneiras eficazes pelas quais as empresas estabelecidas fazem parceria com novos empreendimentos quando avaliam, desenvolvem e se comunicam com novos empreendimentos, bem como as maneiras pelas quais as empresas governam seus relacionamentos com novos empreendimentos. No centro da contribuição está a conceituação do construto de "capacidade de parceria de novos empreendimentos", que captura a capacidade de uma empresa compradora de alavancar efetivamente o potencial de novos empreendimentos.
18	Michelino, F; Cammarano, A; Lamberti, E; Caputo, M	2017	Open innovation for start-ups A patent-based analysis of bio-pharmaceutical firms at the knowledge domain level	Fornecer uma estrutura metodológica para avaliar o impacto da adoção da inovação aberta (IA) em empreendimentos iniciantes no nível do domínio do conhecimento, levando em consideração a especialização	Em média, o nível de abertura na fase inicial é superior ao da consolidação, sinalizando assim a importância de investigar a adoção de IA em novos empreendimentos. Além disso, quanto maior o nível de abertura durante a fase inicial, maior é a propensão a colaborar com organizações científicas. E ainda, a ocorrência de colaborações em P&D está positivamente correlacionada com o nível de especialização nos campos de conhecimento envolvidos em atividades de desenvolvimento conjunto.

				tecnológica e a qualidade da produção da inovação.	
19	Haskell, N; Veilleux, S; Beliveau, D	2016	Functional and contextual dimensions of INVs' alliance partner selection	Promover uma melhor compreensão de como as dimensões funcionais e contextuais de uma aliança afetam os critérios de seleção de parceiros utilizados pelos novos empreendimentos internacionais.	Os resultados indicam que, além da compatibilidade/complementaridade de recursos (P&D e alianças de produção), todos os critérios utilizados dentro de uma única função são exclusivos para essa função. Além disso, esses critérios diferem um pouco quando os parceiros potenciais considerados por uma empresa incluem tanto os de mercados emergentes quanto os desenvolvidos, em comparação com empresas que limitam os parceiros potenciais aos de contextos de mercado desenvolvidos.
20	Song, L; Augustine, D; Yang, JY	2016	Environmental uncertainty, prospector strategy, and new venture performance: the moderating role of network capabilities	Examinar a relação entre a estratégia de prospecção, a capacidade da rede, a incerteza do ambiente e o desempenho de novos empreendimentos em uma economia de transição.	Descobrimos que novos empreendimentos respondem a uma alta incerteza ambiental, engajando-se mais na estratégia de prospecção, consequentemente melhorando o desempenho dos empreendimentos. Além disso, descobrimos que as capacidades de rede moderam significativamente esses relacionamentos,
21	Parida, V; Patel, PC; Wincent, J; Kohtamaki, M	2016	Network partner diversity, network capability, and sales growth in small firms	Estudar a relação entre a diversidade de parceiros de rede e o crescimento de vendas em pequenas empresas.	As descobertas indicam que as pequenas empresas podem não ser totalmente capazes de explorar diversos relacionamentos de rede para influenciar o crescimento das vendas a longo prazo. No entanto, a capacidade da rede é um atenuador significativo dos efeitos negativos da diversidade da rede no crescimento das vendas. Ou seja, um maior nível de diversidade da rede tem um efeito negativo no crescimento das vendas, mas a capacidade da rede modera o relacionamento.
22	Moghaddam, K; Bosse, DA; Provance, M	2016	Strategic Alliances of Entrepreneurial Firms: Value Enhancing Then Value Destroying	Explicar a relação entre a formação de alianças e o desempenho de mercado da empresa empreendedora com base na VBR e nas capacidades dinâmicas,	Os resultados mostram que, embora a formação de alianças afete positiva e significativamente o desempenho de mercado das empresas apoiadas por risco na indústria de software, a formação de um número comparativamente grande de alianças prejudica as avaliações de mercado dessas empresas.
23	Huggins, R; Thompson, P	2015	Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory	Argumentar que a relação entre empreendedorismo, inovação e crescimento econômico regional é regida por uma série de dinâmicas de rede relacionadas.	Sugerimos que o desempenho de inovação das empresas empreendedoras e, posteriormente, o desempenho de inovação e crescimento das regiões em que estão localizadas, estão significativamente relacionados ao investimento de capital de rede em interações e relacionamentos interorganizacionais configurados dinamicamente.
24	Sierczhula, W; Bakker, S; Maat, K; van Wee, B	2015	Alliance Formation in the Automobile	Explorar o uso de alianças por parte dos fabricantes para adquirir experiência em áreas-	A heterogeneidade da formação de alianças em áreas-chave do conhecimento indica que desenvolver uma inovação radical não é tão simples quanto adquirir novos conhecimentos. Pelo contrário, é um

			Sector during an Era of Ferment	chave de conhecimento à medida que desenvolvem e comercializam veículos elétricos.	processo complexo em que as empresas buscam desenvolver sua própria base de conhecimento e usar a experiência de outras empresas. Isso provavelmente decorre do desejo de desenvolver tecnologias conectadas aos principais modelos de negócios.
25	Gerbasi, A; Latusek, D	2015	Trust-building in international business ventures	Investigar as práticas de colaboração e coordenação na organização cujos membros vêm de dois países que diferem drasticamente na confiança generalizada: Polônia e EUA.	Os resultados demonstram que existem três mecanismos que podem facilitar a colaboração em organizações que diferem na confiança generalizada: interação frequente que pode formar uma base para a confiança baseada no conhecimento; culturas profissionais que fornecem plataforma comum para comunicação e presença de intermediários que possuem compreensão e capacidade de comunicação de ambas as culturas.
26	McGrath, H; O'Toole, T	2014	A cross-cultural comparison of the network capability development of entrepreneurial firms	Abordamos a relação entre a cultura nacional e o desenvolvimento da capacidade de rede em um contexto empresarial. Busca-se responder como a cultura nacional influencia o desenvolvimento da capacidade de rede das empresas empreendedoras.	A distância de baixa potência facilitou o desenvolvimento da capacidade da rede por meio de um envolvimento mais amplo da rede. A alta masculinidade e o individualismo impactaram negativamente o desenvolvimento da capacidade da rede, como evidenciado pela falta de experiência na interação, desejo de controle e independência e compartilhamento mínimo de informações. As pontuações fortes de prevenção de incertezas permitiram a solução conjunta de problemas e a cooperação do setor, enquanto uma orientação de curto prazo levou a uma troca mais baseada em transações dentro da cadeia de valor.
27	McGrath, H; O'Toole, T	2013	Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network	Identificar e descrever os fatores que possibilitam e inibem o desenvolvimento da capacidade de rede na empresa empreendedora.	Verificou-se que os fatores que inibem o desenvolvimento da capacidade da rede superam aqueles que a permitem. A experiência anterior de rede, o compartilhamento de informações e a participação em eventos coordenados do consumidor representam alguns dos fatores encontrados para habilitar a capacidade da rede. Por outro lado, o desejo de controle sobre a tomada de decisões, a falta de compartilhamento de conhecimento ou solução conjunta de problemas e a percepção de recursos e elos de atividades da cadeia de valor como desnecessários inibem a capacidade da rede.
28	Ozmel, U; Reuer, J; Gulati, R	2013	Signals across multiple networks: how venture capital and alliance networks affect interorganizational collaboration	Examinar os efeitos contingentes de sinais gerados por diferentes tipos de redes na formação de novas alianças estratégicas para novos empreendimentos.	Estendemos a teoria da sinalização para argumentar que a própria posição proeminente de um novo empreendimento nas redes de alianças mitiga o impacto positivo das afilições do novo empreendimento com proeminentes capitalistas de risco na determinação da futura formação de alianças do novo empreendimento.
29	Zhou, LX; Barnes, BR; Lu, YA	2010	Entrepreneurial proclivity, capability	Este estudo busca melhorar a compreensão de como os	As descobertas retratam como jovens empresas internacionais podem alavancar a dinâmica empreendedora da aprendizagem para alcançar

		upgrading and performance advantage of newness among international new ventures	novos empreendimentos internacionais (NEIs) adquirem vantagens de aprendizagem e evitam os passivos da novidade e do estrangeirismo para alcançar desempenho.	oportunidades de crescimento desde o início da internacionalização. Identificamos que a capacidade de conhecimento e a capacidade de rede – servem como mecanismos de mediação que ligam a propensão empresarial e o desempenho relacionado à aprendizagem. Teoricamente, este estudo integra a orientação empreendedora dos NEIs e a perspectiva da aprendizagem, examinando um caminho mediador de atualização de capacidade em relação às vantagens de desempenho desejadas entre jovens NEIs.
30	Milanov, H; Fernhaber, SA	The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks	Preencher uma lacuna observada na literatura relativa aos fatores que influenciam a evolução das redes de alianças de novos empreendimentos.	Propomos que é preciso olhar além do primeiro parceiro em si e, em vez disso, focar nos relacionamentos existentes que o parceiro inicial tem com outras empresas. Mais especificamente, argumentamos e descobrimos que o tamanho da rede e a centralidade do parceiro da aliança inicial de um novo empreendimento influenciam o tamanho subsequente da rede do novo empreendimento.
31	Durand, R; Bruyaka, O; Mangematin, V	Do science and money go together? The case of the french biotech industry	Investigar como a diversidade de aplicações tecnológicas, formação de alianças de aproveitamento (<i>exploitation</i>) e orientações estratégicas focadas em pesquisa ou serviço diferem em sua influência na geração e na apropriação de rendas das empresas de alta tecnologia.	Os resultados indicam que a ciência e o dinheiro não andam juntos incondicionalmente – a relação direta entre os recursos de renda (por exemplo, patentes ou artigos) e a apropriação de renda varia dependendo do tipo de recursos e da orientação estratégica. Além disso, os efeitos dos determinantes estratégicos diferem para geração de renda versus apropriação de renda: 1) a diversidade de aplicações tecnológicas prejudica a capacidade de uma empresa de apropriar-se de rendas – em particular para empresas orientadas para pesquisa; 2) as alianças de aproveitamento favorecem a geração de renda, mas dificultam a apropriação da renda; 3) as empresas orientadas a serviços apresentam desempenho significativamente melhor do que as empresas orientadas à pesquisa.
32	Bingham, CB; Eisenhardt, KM; Furr, NR	What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities	Investigar quais são as origens individuais das capacidades organizacionais, e qual é o processo pelo qual elas se tornam uma capacidade de nível firme. Neste artigo, o foco está em como as empresas desenvolvem capacidade de internacionalização.	Os principais resultados são insights teóricos sobre como as empresas dependem de um processo de semear, elaborar e abstrair conjuntos de heurísticas ao longo do tempo. Por meio desse processo, o conteúdo das capacidades passa de mais concreto e rotineiro para menos concreto e menos rotineiro. Além disso, oferecemos insights sobre a transição de processos de nível individual para capacidades de nível de empresa, uma questão que foi negligenciada em pesquisas anteriores.
33	Husted, K; Vintergaard, C	Stimulating innovation through	Este artigo enfoca o processo inicial de empreendimento corporativo e explora como a	Devido à sua importância, a base do empreendimento exige atenção especial. As seguintes ações concretas são propostas a fim de promover e melhorar a funcionalidade da base de empreendimentos:

		corporate venture bases	gestão de empreendimentos corporativos pode estimular a geração de ideias genuinamente originais e dinâmicas ao estabelecer e manter uma base de empreendimentos.	assumir responsabilidade, garantir o acesso, adquirir capacidades de rede, ganhar competências em como influenciar a visão e as agendas em redes geradoras de conhecimento, contextualizar e convidar para a discussão em um estágio inicial.
34	Lechner, C; Dowling, M	Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms	Estudar redes egocêntricas de empresas empreendedoras de alto crescimento no setor de TI e explorar como essas empresas crescem por meio do uso de relações externas e se tornam competitivas.	Descobrimos que tanto os laços fracos quanto os fortes são importantes para o crescimento da empresa, uma vez que cumprem funções diferentes. O crescimento da empresa é determinado pela capacidade relacional dependente do caminho que eventualmente atinge seus limites e leva à reconfiguração de uma rede bastante estável. Além disso, o crescimento da empresa depende não apenas da construção de redes egocêntricas, mas também da existência e do desenvolvimento de redes sociocêntricas saudáveis.
35	Lipparini, A; Sobrero, M	The glue and the pieces - entrepreneurship and innovation in small-firm networks	O objetivo deste trabalho é duplo. Ele tem como objetivo, em primeiro lugar, fornecer insights sobre as relações entre fabricantes e fornecedores no desenvolvimento de novos produtos. Em segundo lugar, o documento explora o papel do empresário na gestão de um amplo conjunto de laços inovadores.	Uma explicação empreendedora do desempenho inovador das PMEs foi avançada neste artigo. Em um ambiente competitivo onde os atores não são atomistas, mas existem dentro de sistemas de atores, a capacidade relacional pode representar para as empresas empreendedoras o caminho para obter uma vantagem competitiva sustentável. A noção de um empreendedor que se concentra em uma ideia empresarial específica como especialista em uma área limitada de atividade é obsoleta. Ao contrário, encontramos empresários que, explorando experiências básicas, buscam novas combinações entre os vários laços entre empresas, contando com essas ligações para transferir e combinar capacidades de aprendizagem organizacional. Reconhecer a capacidade do empreendedor de gerar novos conhecimentos por meio da combinação de aprendizagem interna e externa pode então ser uma variável crítica na compreensão das capacidades inovadoras das PMEs.

Fonte: autora (2022).

APÊNDICE II – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

SEÇÃO A - VISÃO GLOBAL DA INVESTIGAÇÃO	
Problema da pesquisa	Como as capacidades relacionais das empresas estabelecidas influenciam os programas de aceleração corporativa com <i>startups</i> ?
Questões da pesquisa	a) Quais são as motivações, antecedentes e objetivos das empresas estabelecidas para a criação dos PACs? b) Quais são as características dos PACs? c) Quais são as dimensões/componentes das CRs presentes entre <i>startups</i> e empresas estabelecidas nos PACs? d) Quais são os benefícios e desafios dos PACs? e) Como as CRs se correlacionam entre si e aos benefícios decorrentes dos PACs?
Unidade de análise (caso)	Programa de aceleração corporativa com <i>startups</i>
SEÇÃO B - PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	
Planejamento de coleta de dados	• Validar o roteiro de entrevistas com a banca de qualificação (apêndice III); • Validar critérios de identificação e escolha dos casos a serem estudados com a banca de qualificação; • Realizar modificações no roteiro após a qualificação, se necessário; • Elaborar lista de empresas que realizam programas de aceleração corporativa; • Identificar, via LinkedIn, gerentes de inovação das respectivas empresas; • Escolher uma empresa estabelecida para teste piloto e entrar em contato para verificar interesse e disponibilidade; • Realizar teste piloto; • Com base nos resultados, realizar novas modificações no roteiro, se necessário.
Coleta de evidências	• Entrar em contato com as empresas proprietárias dos PACs para verificar interesse em participar da pesquisa; • Agendar as entrevistas e enviar o termo de consentimento livre e esclarecido para assinatura; • Realizar as entrevistas semiestruturadas; • Solicitar às empresas participantes o contato das <i>startups</i> aceleradas e realizar os mesmos procedimentos acima para realização das entrevistas; • Solicitar documentos aos participantes, como edital do programa, que reforcem as evidências. • Acessar e buscar informações adicionais nos sites das organizações que reforcem as evidências; • Solicitar retorno do termo assinado.

SEÇÃO C - PERGUNTAS PARA COLETA DE DADOS	
Roteiro de entrevista disponível no Apêndice III	
SEÇÃO D - GUIA PARA RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO	
Audiência do relatório	• Membros da banca avaliadora da dissertação, orientadora do projeto e demais membros da comunidade acadêmica com foco em empreendedorismo, inovação e cooperação; • Gestores de empresas que desejam fortalecer ou estabelecer parcerias com <i>startups</i>; • Empreendedores de <i>startups</i> que visam acelerar seus empreendimentos.
Preparação do relatório	• Definir as diretrizes para a escrita dos resultados, para a análise e descrição dos casos e para a análise comparativa. • Identificar as contribuições do estudo após análise. • Verificar se as evidências são suficientes ou se há necessidade de coletar informações adicionais com os entrevistados. • Realizar o confronto teórico-empírico entre os dados e as perspectivas, considerando tanto a corroboração quanto a refutação.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO	
Nome do entrevistado:	
Cargo ocupado:	
Organização:	() Empresa () <i>Startup</i>
Ramo de atividade:	Cidade:
Número aprox. de funcionários:	Idade (data de fundação):

[Aplicado apenas às startups]

PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA – PAC	
MOTIVAÇÃO, ANTECEDENTES, CARACTERÍSTICAS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS	STA 1. Quais foram as motivações para participar do [Nome do Programa]? STA 2. Essa participação ocorreu em que ano? STA 3. Já se havia participado de outros programas anteriormente? STA 4. O que foi desenvolvido com a corporação durante o programa? STA 5. Formou-se parceria com a corporação após o término do programa? De que forma (ex: fornecedor)? Essa parceria se mantém? STA 6. Na sua opinião, quais foram os principais <u>benefícios</u> de ter participado do programa? STA 7. Houve desafios e/ou conflitos entre <i>startups</i> e empresa? Se sim, como foram enfrentados?

[Aplicado apenas às empresas estabelecidas]

PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA – PAC	
MOTIVAÇÃO E ANTECEDENTES	PAC 1. O que levou a corporação a se envolver com <i>startups</i> por meio de programas de aceleração corporativa? Ela já se relacionava com <i>startups</i> de outras formas? PAC 2. Quantos programas já foram realizados?
CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA	PAC 3. Qual a finalidade que o programa tem? [ex: atender algum problema específico, desenvolvimento conjunto de solução, transferência de tecnologia, explorar tendências?] PAC 4. Quais os serviços/recursos são ofertados pelo programa? [ex.: treinamento, mentoria, investimento inicial, estrutura física] PAC 5. O programa ocorre com ou sem <i>participação acionária</i>? PAC 6. Quais as fases e o tempo de duração do programa? PAC 7. Onde o programa ocorre? [sede da empresa ou outro] PAC 8. Como é o término do programa? [dia de demonstração] PAC 9. O programa é realizado com o apoio de uma aceleradora independente? PAC 10. Quantas <i>startups</i> foram aceleradas na última rodada e quantas já passaram pelo programa? PAC 11. De que forma o relacionamento com as <i>startups</i> continua após o término do programa? [ex: são integradas à cadeia de valor, são adquiridas pela empresa...]

BENEFÍCIOS	PAC 12. Na sua opinião, quais os principais <u>benefícios</u> que o programa proporciona à corporação e às <i>startups</i> ?
DESAFIOS	PAC 13. Houve desafios e/ou conflitos entre <i>startup</i> e corporação? Se sim, como são foram enfrentados?

[Aplicado às empresas estabelecidas, *startups* e aceleradoras]

CAPACIDADES RELACIONAIS		
DIMENSÃO DE COORDENAÇÃO	Integração e sinergia	CR 1. Como a empresa e as <i>startups</i> desenvolvem <u>atividades em conjunto</u> durante o programa? [busca de integração e sinergia]
	Ações formalizadas	CR 2. Há <u>ações formais</u> para coordenar as atividades? [ex: processos ou metodologias específicas, atividades agendadas, metas, desenvolvimento de POC]
	Benefícios da coordenação	CR 3. Na sua opinião, quais os <u>benefícios que a coordenação</u> proporciona?
DIMENSÃO CULTURAL	Diversidade cultural	CR 4. Como se lida com as diversidades culturais e/ou valores (diferenças de cultura organizacionais) existentes entre <i>startups</i> e empresa?
	Normas de comportamento	CR 5. Comportamentos e/ou valores na empresa ou nas <i>startups</i> interferiram positiva ou negativamente na parceria? Se sim, como essa questão foi tratada? [Ex.: Questões burocráticas, contratuais, processuais]
	Valores e culturas comuns	CR 6. Na sua opinião, o programa ajudou o desenvolvimento de valores ou aspectos culturais comuns entre os participantes?
	Confiança	CR 7. Na sua opinião cria-se confiança entre <i>startups</i> e corporação para gerar valor e aprendizagem, alcançar melhorias conjuntas e/ou inovações? Se sim, o que contribui para isso?
DIMENSÃO DE CONHECIMENTO	Obtenção de conhecimento	CR 8. De que forma a <i>startup</i> e a corporação compartilham conhecimento durante o programa? [ex: rotinas estabelecidas, estímulos para isso?] CR 9. Como os <u>conhecimentos</u> externos (advindos das <i>startups</i>) são <u>absorvidos ou aceito</u> pela corporação? [ex: rotinas ou processo para integrar os novos conhecimentos ao já existentes]
	Recompensas e incentivos	CR 10. Como são <u>alinhados os interesses</u> entre <i>startup</i> e corporação? [ex.: recompensas, incentivos financeiros ou não]
	Comunicação	CR 11. Como ocorre o processo de comunicação e <i>feedback</i> entre corporação e <i>startups</i> ?

DIMENSÃO TECNOLÓGICA	Transferência de Tecnologia e Rotinas Técnicas	CR 12. A <i>startup</i> já transferiu tecnologia à empresa? Se sim, foi preciso alterações/adaptações e/ou desenvolvimento de rotinas técnicas/processos?
	Inovações colaborativas e Rotinas Técnicas	CR 13. Houve desenvolvimento de inovação colaborativa? Se sim, foi preciso alterações/adaptações e/ou desenvolvimento de rotinas técnicas/processos?
DIMENSÃO DE COADAPTAÇÃO	Avaliação	CR 14. De alguma forma a parceria entre <i>startups</i> e corporação são avaliadas durante o programa?
	Relações estreitas	CR 15. De que forma busca-se estreitar os laços entre corporação e <i>startup</i> para facilitar a colaboração? (Ex.: partilhar recursos, tomar decisões em conjunto, compartilhar informações)
		CR 16. Como o programa busca beneficiar ambos os lados (<i>startups</i> e corporação)? [ex: visão a longo prazo, evitar dependência excessiva]
	Experiências anteriores	CR 17. Experiências anteriores de parcerias ajudaram a melhorar a cooperação, troca de informação e aprendizagem no programa?
	Alterações e soluções	CR 18. Foram necessárias alterações/adaptações na corporação e/ou no programa para melhorar a colaboração entre <i>startup</i> e empresa? [ex: alocar profissionais específicos, integração entre as áreas, envolvimento da alta gestão, questões contratuais, processuais?]

FINALIZAÇÃO

- Para finalizar a entrevista, existe alguma coisa que você gostaria de acrescentar ou discutir com mais detalhe?
- Caso eu precise de algum esclarecimento adicional, posso entrar em contato novamente?

Muito obrigada pela sua participação e pelo seu tempo.

APÊNDICE IV – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado [nome], bom dia.

Sou mestranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre “Capacidades Relacionais entre empresas estabelecidas e *startups* em Programas de Aceleração Corporativa”. Como a [nome da grande empresa] realiza o [nome do PAC], ela se torna um caso muito relevante para minha pesquisa.

Gostaria, portanto, de solicitar a sua colaboração com este trabalho por meio de uma entrevista *online*, com duração aproximada de 1h, na data e horário de sua preferência. Caso haja possibilidade, solicito encarecidamente que a entrevista ocorra até [data limite].

Coloco-me à sua disposição para mais esclarecimentos e, desde já, agradeço seu apoio.

Atenciosamente,

Juliana Yazbek

APÊNDICE V – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (a) Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) em uma pesquisa acadêmica. Após ser esclarecido (a) acerca das informações a seguir, se estiver de acordo em fazer parte do estudo, por favor, assine o presente termo de consentimento.

INFORMAÇÕES ACERCA DA PESQUISA:

- **Origem da Pesquisa:** Universidade Federal do Paraná – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM UFPR)
- **Título:** Empresas estabelecidas e *startups*: um estudo das capacidades relacionais em programas de aceleração corporativa
- **Orientadora:** Prof(a). Dr(a). Fernanda Salvador Alves.
- **Pesquisadora Responsável:** Juliana Diniz da Silveira Yazbek
- **Telefone e e-mail:** (41) 9 91864260 / jds.juliana@gmail.com

A presente pesquisa sob responsabilidade de Juliana Diniz da Silveira Yazbek, mestranda em Administração da Universidade Federal do Paraná, tem por objetivo compreender a influência das capacidades relacionais das empresas estabelecidas nos programas de aceleração corporativa com *startups*.

A entrevista será realizada conforme sua disponibilidade e as informações coletadas na pesquisa poderão ser utilizadas em futuras publicações científicas (dissertação, artigos). Solicita-se que a entrevista seja gravada para auxiliar o trabalho da pesquisadora. Cabe somente ao Sr. (a) a decisão de permitir ou não a gravação da entrevista, bem como a divulgação do nome e demais dados de sua organização. A identidade do (a) participante não será de nenhum modo divulgada, bem como a gravação, que servirá exclusivamente à pesquisadora para facilitar a transcrição dos áudios em texto.

O (a) Sr. (a) tem a liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa sem qualquer prejuízo para o (a) Sr. (a). Sempre que quiser poderá pedir mais informações acerca da pesquisa por meio de e-mail ou telefone da pesquisadora.

Desta forma, eu, _____,

- () aceito () não aceito participar da pesquisa;
 () consinto () não consinto que a entrevista seja gravada;
 () consinto () não consinto que as informações coletadas sejam divulgadas;
 () consinto () não consinto que o nome da minha organização seja divulgado.

Local e data:

Assinatura do (a) participante