



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS ARARANGUÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

Mateus Cristiano Martins

Aliança Estratégica para Inovação: Uma proposição de práticas colaborativas entre
empresa madura e startup

Araranguá
2020

Mateus Cristiano Martins

Aliança Estratégica para Inovação: Uma proposição de práticas colaborativas entre
empresa madura e startup

Dissertação/Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Tecnologia da informação e Comunicação

Orientador: Prof. Solange Maria da Silva, Dra.

Araranguá

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Martins, Mateus Cristiano
Aliança Estratégica para Inovação: Uma proposição de
práticas colaborativas entre empresa madura e startup
/ Mateus Cristiano Martins; orientador, Solange Maria
da Silva, 2020. 96 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação
em Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá,
2020.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Startup.
3. Corporate Venture Capital. 4. Aceleração
corporativa. 5. Pesquisa-ação. I. Silva, Solange Maria
da. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação
e Comunicação. III. Título.

MATEUS CRISTIANO MARTINS
**ALIANÇA ESTRATÉGICA PARA INOVAÇÃO: Uma Proposição de Práticas
Colaborativas entre uma Empresa Madura e uma Startup**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. João Artur de Souza, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
(Membro externo)

Prof. Giovani Mendonça Lunardi, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
(Membro interno)

Prof. Paulo Esteves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
(Membro interno)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado aprovado para obtenção do título de mestre em Tecnologia da informação e
Comunicação.

Prof. Fernando José Spanhol, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof^a. Solange Maria da Silva, Dr^a.
Orientadora

Araranguá, 2020.

Este trabalho é dedicado ao Grupo Zanatta, e aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Escutei certa feita, em uma das palestras que assistia sobre filosofia, ainda na faculdade de Direito, que o professor Nietzsche falava aos seus alunos constantemente "Coloquem as ideias para dançar". É o que, geralmente os mestrandos e acadêmicos fazem a convite dela, **Solange Maria da Silva**.

Nos nossos primeiros encontros para orientação, ela irradiava sabedoria, mostrava-se sensivelmente humana e transbordava fulgor epistemológico, dessa maneira, estende a mão e convida-nos a dançar. Compartilhei essa experiência, com maior nitidez, quando a acompanhei no estágio docência das disciplinas de Empreendedorismo e de Gestão Estratégica Orientada ao Mercado, ambas do curso de graduação de Tecnologia da Informação da UFSC de Araranguá. Ela instiga os acadêmicos, nos instiga enquanto mestrandos e orientandos, e muitos, infantes que timidamente ensaiam os primeiros passos na travessia acadêmica, são seduzidos pelo seu gesto amoroso, e trôpego, entregam-se ao seu irresistível convite: põe-se a bailar. Dançamos juntos. Dançamos só. Colocamos nossos pensamentos para dançar.

A presença dessa mulher-dançarina-mestra-intelectual produz a nós deslocamentos mil. Deslocamo-nos no jeito de pensar, escrever e amar a ciência, que tem a capacidade de mudar sistemas e sociedade. Nessa aventura, sempre tive ao meu lado, vibrando comigo, alguém que confiou em mim. Alguém que me ensinou e me deixou ser autor dessa história. E, além de tudo, alguém que não me deixou desistir.

És exemplo de mulher e de professora-orientadora, convidas a dançar (coisa rara entre as damas), ensaias os passos com teus alunos e orientandos, mostra-nos a nós os ritmos, para ao final deixar-nos foliar só e com outros pares. Por tudo isso, querida Solange, sinto-me disposto a dizer-te obrigado.

RESUMO

Os mercados tornam-se, cada vez mais dinâmicos, e novas formas de competição surgem, fazendo com que as empresas busquem adaptar-se e explorar as mudanças em seus ambientes de negócios, procurando oportunidades para criar novos ciclos tecnológicos e estratégicos. Explorar mudanças é um empreendimento inerente à atividade empresarial, no entanto, para sobreviver e prosperar sob condições de mudança, as empresas devem desenvolver técnicas para criar, ampliar e modificar as formas pelas quais sobrevivem, sendo necessário, além de competir, estabelecer estratégias de cooperação e de alianças estratégicas para inovação. Isso implica que uma empresa, sozinha, não tem todas as capacidades de que precisa, ao contrário, elas estão, cada vez mais, atuando em redes colaborativas. Assim, essa pesquisa tem por objetivo, a partir da abordagem de aliança estratégica para inovação, estabelecer uma proposição de práticas colaborativas, dentre elas destacando a Corporate Venture Capital (CVC) e o Acelerador Corporativo (AC), instrumentos utilizados por empresas maduras para fomento de inovação ou investimento em inovação em startups, por meio de uma pesquisa de intervenção requisitada pela empresa madura do setor varejista, sendo desenvolvida em conjunto com os seus membros, de acordo com as percepções de necessidades e problemas específicos. Para tanto, inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre CVC e AC, bem como os aspectos teóricos de Startup, inovação e Inovação Aberta. Em seguida, como base na abordagem qualitativa e estudo de caso, bem como uso da metodologia de pesquisa-ação, foram estabelecidas proposições de estratégias colaborativas com vistas à otimização da aliança entre essa empresa madura do setor varejista e uma startup. Com essa pesquisa, foi possível identificar e compreender os fatores estruturantes dessa aliança, bem como estabelecer novas estratégias de cooperação e, com isso, sedimentar uma parceria estratégica colaborativa entre as empresas objeto desse estudo.

Palavras-chave: Startup. Corporate Venture Capital. Aceleração corporativa. Pesquisa-ação.

ABSTRACT

Markets are becoming more and more dynamic, and new forms of competition are emerging, causing companies to seek to adapt and explore changes in their business environments, looking for opportunities to create new technological and strategic cycles. Exploring changes is an enterprise inherent to business activity, however, to survive and thrive under changing conditions, companies must develop techniques to create, expand and modify the ways in which they survive, and it is necessary, in addition to competing, to establish cooperation strategies and strategic alliances for innovation. This implies that a company, alone, does not have all the capabilities it needs, on the contrary, they are, more and more, working in collaborative networks. Thus, this research aims, from the approach of strategic alliance for innovation, to establish a proposition of collaborative practices, among them highlighting the Corporate Venture Capital (CVC) and the Corporate Accelerator (AC) institute used by mature companies to promote innovation or investment in innovation in startups, through an intervention research requested by the mature company in the retail sector, being developed together with its members, according to the perceptions of specific needs and problems. To this end, initially, a bibliographic research on CVC and AC was carried out, as well as the theoretical aspects of Startup, innovation and Open Innovation. Then, based on the case study approach and use of the action research methodology, propositions of collaborative strategies were established with a view to optimizing the alliance between this mature company in the retail sector and a startup. With this research, it was possible to identify and understand the structuring factors of this alliance, as well as to establish new cooperation strategies and, thus, to establish a collaborative strategic partnership between the companies object of this study.

Keywords: Startup. Corporate Venture Capital. Corporate acceleration; Action research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases de maturidade da empresa.....	18
Figura 2: Estrutura do Trabalho	23
Figura 3: Potenciais objetivos para uma organização atuar com startups	35
Figura 4: Potenciais objetivos para uma organização atuar com startups	36
Figura 5: Relação entre aceleradora corporativa e startup	41
Figura 6: Níveis de envolvimento	42
Figura 7: Fases do Programa de AC.....	44
Figura 8: Relações entre os conceitos de IA, CVC e AC relacionados às Startups ...	50
Figura 10: Imagem de uma das lojas da empresa madura.....	61
Figura 11: Distribuição geográfica da empresa madura.....	61
Figura 12: Imagem do cartão Calcard	63
Figura 13: Estrutura do Arranjo de Pagamento Calcard	64
Figura 14: Pesquisa das incompletudes do primeiro programa (Empresa Madura)...	67
Figura 15: Pesquisa das incompletudes do primeiro programa (Startup)	67
Figura 16: Jornadas da Startup	69
Figura 17: Modelo de envolvimento entre a empresa madura e o AC.....	71
Figura 18: Modelo jurídico societário da parceria.	72
Figura 19: Etapas do AC	72
Figura 20: Modelo de Governança dos entregáveis	73
Figura 21: Alocação de pessoas no AC.....	74
Figura 22: Gerenciamento de tempo do AC aplicando Scrum.....	75
Figura 23: Burdown de uma das Squads do AC	76
Figura 24: Exemplo de exposição de entregáveis	76
Figura 25: Estrutura de Squad	77
Figura 26: Cronograma dos entregáveis do AC	78
Figura 27: Desenho do modelo de arranjo de pagamento da startup	80
Figura 28: Evolução do faturamento da Startup.....	80
Figura 29: Vendas realizadas pela Startup a clientes finais da Empresa Madura	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Trabalhos correlatos no PPGTIC	22
Quadro 2: Características das Startups	32
Quadro 3: Definição de colaboração	34
Quadro 4: Diferenças entre CVC e AC	49
Quadro 5: Classificação da pesquisa	52
Quadro 6: Papeis do Pesquisador	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- AC - Acelerador Corporativo
- C&T – Ciência e Tecnologia
- CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
- CVC – Corporate Ventura Capital
- EBT – empresa de base tecnológica ou start-up
- IA – Inovação Aberta
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia
- NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica (lei nº.10.973, de 2 de dezembro de 2004)
- OI – *Open Innovation*
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- PD&I – Pesquisa, desenvolvimento e inovação
- PME - Pequena e média empresa
- PPGTIC – Programa de Pós Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação
- RBV – *Resource-based view*
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
- SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
- TIC - Tecnologia de informação e comunicação
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA	20
1.4	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	21
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	INOVAÇÃO	24
2.1.1	A INOVAÇÃO COM PARCEIROS EXTERNOS	26
2.1.2	INOVAÇÃO ABERTA – OPEN INOVATION	28
2.1.3	STARTUP	31
2.2	PRÁTICAS COLABORATIVAS ENTRE EMPRESAS MADURAS STARTUPS 33	
2.2.1	CORPORATE VENTURE CAPITAL	37
2.2.2	ACELERADORES CORPORATIVOS	39
<i>2.2.2.1</i>	<i>Níveis de envolvimento entre a Empresa Madura e o AC</i>	<i>42</i>
<i>2.2.2.2</i>	<i>Etapas do AC</i>	<i>43</i>
<i>2.2.2.3</i>	<i>A metodologia Scrum para gerenciamento do AC</i>	<i>44</i>
2.2.3	DIFERENÇAS E SIMILITUDES ENTRE CORPORATE VENTURE CAPITAL E ACELERADORES CORPORATIVOS	46
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	51
3.1	PESQUISA AÇÃO COMO ABORDAGEM METODOLÓGICA	52
3.1.1	O papel do pesquisador	54

3.2	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	56
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	58
4	ESTUDO DE CASO	60
4.1	A EMPRESA MADURA	60
4.1.1	Motivação para a escolha da empresa objeto de estudo	62
4.2	A STARTUP.....	62
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
5.1	PROGRAMA DE ACELERADOR CORPORATIVO NA EMPRESA MADURA: caracterização do problema	65
5.1.1	Identificação dos fatores críticos do Primeiro Programa de AC	66
5.2	IDEALIZANDO O 2º PROGRAMA DE ACELERADOR CORPORATIVO	68
5.2.1	Pivotagem do modelo de negócio de AC – A Pré-aceleração.....	68
5.2.2	Nível de envolvimento entra a empresa madura e o AC.....	70
5.2.3	Modelo jurídico societário adotado.....	71
5.3	EXECUÇÃO DO PROGRAMA: implantação da solução proposta.....	72
5.3.1	A aceleração	73
<i>5.3.1.1</i>	<i>Mentorias.....</i>	<i>74</i>
<i>5.3.1.2</i>	<i>Gestão de projetos do AC.....</i>	<i>74</i>
5.4	PÓS ACELERAÇÃO: ANÁLISE dos resultados	78
5.4.1	Resultados identificados.....	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA A FIM DE IDENTIFICAR OS PONTOS NEGATIVOS DO PRIMEIRO PROGRAMA	95
	APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PESQUISA COM DIRETORES DA EMPRESA MADURA E DA STARTUP.	97

1 INTRODUÇÃO

Os mercados tornam-se, cada vez mais dinâmicos, e novas formas de competição surgem, fazendo com que as empresas busquem adaptar-se e explorar as mudanças em seus ambientes de negócios, procurando oportunidades para criar novos ciclos tecnológicos e estratégicos (TEECE, 2007). Explorar mudanças é um empreendimento inerente à atividade empresarial, no entanto, para sobreviver e prosperar sob condições de mudança, as empresas devem desenvolver táticas para criar, ampliar e modificar as formas pelas quais sobrevivem (HELFAT et al., 2007). Para desenvolver essas táticas relacionadas à inovação, faz-se necessário compreender a sua dispersão. Isso implica que uma empresa, sozinha, não tem todas as capacidades de que precisa; ao contrário, elas estão cada vez mais espalhadas em contextos internos e externos. Essas táticas, além disso, não são desenvolvidas de maneira isolada, dependendo, muitas vezes, de processos inovadores interativos ou de simples troca (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2008). A capacidade de inovar e a gestão dos seus atributos de dispersão e interação são, portanto, fatores que podem determinar o êxito de uma empresa. No passado, era uma necessidade apenas de um grupo seleto de grandes empresas já estabelecidas, advindas de países desenvolvidos, atualmente, é também uma prioridade para muitas empresas emergentes originadas dos países em desenvolvimento (HITT, 2008). Cabe destacar que, no contexto de crescimento e de competitividade das empresas emergentes, o desafio atual não depende unicamente da geração local de inovações de produtos e processos, mas envolve a capacidade de gerar soluções inovadoras e novos modelos de negócio (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001).

É nesse contexto que o ecossistema de apoio a startups vem se expandindo e, com isso, o surgimento de diversas iniciativas que contribuem para o seu desenvolvimento. Tal contexto colabora, também, para o aparecimento de um ambiente mais propício ao surgimento de soluções disruptivas aos negócios tradicionais. Assim, muitas corporações têm percebido que não basta investir apenas em pesquisa e desenvolvimento (P&D) internamente (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; NORRIS, 2014), mas em cooperação e interação com startups.

Desde a década de 1960, as corporações vêm investindo em startups (HEINEMANN, 2015). Nesta modalidade de investimento, aparece o denominado “Corporate Venture Capital” (CVC). A literatura apresenta que a institucionalização de técnicas de gestão, por meio do apoio de corporações, pode possibilitar melhores taxas de sucesso de empreendedores. No CVC, as

corporações estão desenvolvendo modelos de relacionamento com startups, sem a necessidade de participação societária, permitindo uma avaliação mais ágil de uma quantidade maior de startups, reduzindo, assim, o custo para inovar. Neste mesmo quadro, entre 2010 e 2011, surgiram, no mundo, as primeiras Aceleradoras Corporativas (AC) de startups (HEINEMANN, 2015). As AC, assim como os CVC, oferecem uma abordagem potente para nutrir inovações de empreendimentos empresariais. As AC são programas apoiados por empresas maduras de duração limitada, que apoiam a capacitação de startups, durante o processo de novos empreendimentos, via tutoria, educação e recursos específicos da empresa (KOHLENER, 2016).

Assim, algumas empresas nacionais e estrangeiras têm associado estas soluções às suas estratégias de inovação – nem sempre de maneira explícita e/ou formalizada e, muitas vezes, incorporando apenas alguns elementos isolados. Mas, faltam, ainda, estudos que aprofundem o entendimento sobre este processo de incorporação dos preceitos do CVC e AC na rotina das organizações aliadas às suas capacidades dinâmicas e inovadoras.

Dessa forma, estuda-se um caso específico de uma iniciativa de parceria estratégica para inovação entre uma empresa madura do setor de varejo e uma startup.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

É amplamente reconhecida a crescente importância da inovação em empresas maduras para a competitividade. Este reconhecimento ocorre de forma intensa no meio empresarial. Estudo efetuado pelo Boston Consulting Group (BCG), com mais de 2400 executivos, ratifica a afirmação de que 66% dos respondentes afirmaram que a inovação está entre suas três maiores prioridades estratégicas (BOSTON CONSULTING GROUP, 2011). Vários autores já reforçaram a necessidade de que as organizações inovem para obter sucesso sustentável nos mercados em que atuam, ou mesmo, para reinventar tais mercados (PRAHALAD; HAMEL, 2005; CHRISTENSEN, 1997). Ao trazer ao centro das discussões a necessidade de inovar, estas constatações levam, inevitavelmente, ao desafio de como ‘potencializar’ a inovação?. Várias abordagens já foram propostas como possível resposta a esta pergunta. Na verdade, para ser respondida, esta questão exige um estudo aprofundado de como ocorre o processo de inovação.

Neste cenário, as formas de colaboração apresentam-se como uma possível estratégia frente aos desafios para potencializar a inovação em empresas maduras, além de, obviamente, auxiliar a sobrevivência dessas organizações. As parcerias proporcionam vantagens

significativas para empresas que têm dificuldades em determinadas competências e recursos, unindo habilidades capazes de gerar vantagens competitivas, que não seriam possíveis sem a interação e colaboração, além disso, também oferecem acesso mais fácil a novos mercados e oportunidades de sinergia e aprendizagem mútuas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Child, Faulkner e Tallman (2005) resumem a estratégia de colaboração como a tentativa das organizações de atingir seus objetivos, cooperando umas com outras, ao invés de apenas competir com elas. Harrison (2005), por sua vez, define estratégia de colaboração como a combinação de recursos e esforços entre organizações, com o objetivo de conseguir uma posição mais forte.

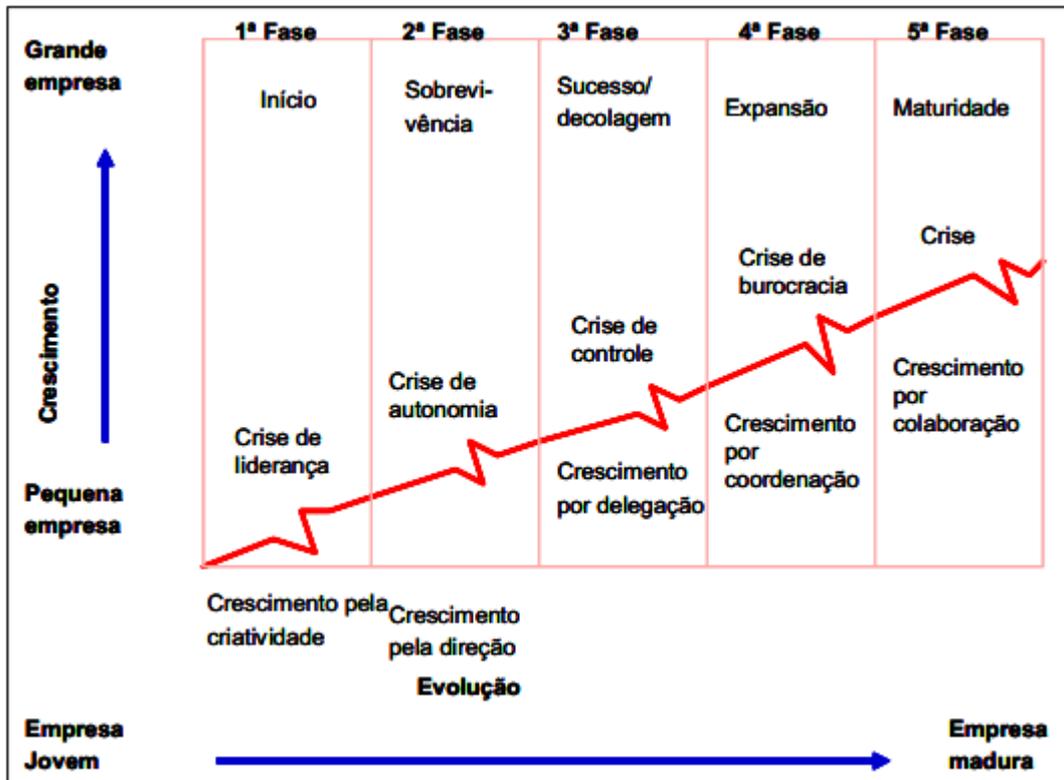
Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que a estratégia de cooperação possibilita a combinação de recursos e capacidades entre organismos diferentes, com o propósito de criar competências essenciais difíceis de serem entendidas e copiadas pela concorrência. Os autores ressaltam, ainda, que o foco da parceria deve ser a geração mútua de vantagem competitiva entre os participantes. Child, Faulkner e Tallman (2005) declaram que é imprescindível que haja clareza entre os parceiros sobre os objetivos, com o propósito de que os interesses mútuos possam ser identificados e perseguidos.

Para alguns estudiosos, entre eles, Knoke (1994) e Hacki e Lighton (2001), a evolução coordenada das redes de cooperação está relacionada com o papel desempenhado por organizações centrais na gestão de relacionamentos interorganizacionais.

A partir dos argumentos apresentados, compreende-se que as alianças entre empresas maduras e startups podem estar relacionadas com um processo eficaz de inovação, uma vez que, as alianças de cooperação são imbuídas da criação de valor, de poder tornar sua evolução possível e mais efetiva.

Para essa pesquisa, considerou-se o conceito proposto por Larry E. Greiner sobre empresa madura (GREINER, 1998), o qual propôs um modelo de evolução corporativa, em que as organizações passam por cinco estágios de crescimento, conforme evoluem em seu tamanho: de pequenas a grandes (em vendas e número de empregados), e de jovens a maduras. Cada fase se distingue da outra por evolução à fase anterior, ou então, por uma revolução ou crise, que pode servir como um salto para a próxima fase. Cada fase evolucionária é caracterizada por um estilo gerencial próprio e cada período revolucionário, por um problema gerencial dominante. Estas fases e crises são mostradas na figura 1:

Figura 1: Fases de maturidade da empresa



Fonte: Greiner (1998, p 402)

No quinto e último estágio, maturidade, as maiores preocupações são: consolidar e controlar os lucros e reter a flexibilidade de resposta e o espírito empreendedor característicos do período em que a empresa era uma pequena. Segundo o Greiner (1998), a empresa deve se profissionalizar, ou seja, seus gestores devem utilizar as informações dos sistemas desenvolvidos para tomar decisões, realizar planejamento estratégico e realizar o gerenciamento por objetivos, além de incentivar o intraempreendedorismo.

Quando uma empresa está neste estágio, é considerada grande e com recursos financeiros e humanos para se engajar no planejamento operacional e estratégico. A gerência é descentralizada e as equipes são experientes e capacitadas. Os sistemas são bem desenvolvidos (GREINER, 1998).

É nesse estágio de maturidade que a empresa necessita, para não decadência se valer de institutos como a CVC e AC para buscar para si formas de inovação que auxiliam na perenidade do negócio no mercado.

Por isso, compreende-se que as preocupações contidas nesses argumentos podem ser sintetizadas em torno da seguinte questão de pesquisa: Como melhorar a aliança estratégica entre uma empresa madura e uma startup, a partir da proposição de práticas colaborativas mais assertivas?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir da construção do problema de pesquisa, apresentar-se-á os objetivos gerais e específicos, a fim de servir como parâmetro para a construção da dissertação.

1.2.1 Objetivo Geral

Estabelecer proposições colaborativas no âmbito de um Acelerador Corporativo entre uma empresa madura do setor varejista e uma *startup*, a partir das percepções de necessidades e problemas específicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as formas de aliança estratégica para inovação, baseadas nas estratégias de colaboração entre startups e empresas maduras, em especial, sobre Acelerador Colaborador (AC) e Corporate Venture Capital (CVC);
2. Identificar as fases de formação, consolidação e desenvolvimento de uma parceria estratégica entre uma empresa madura e uma startup.
3. Investigar as características diferenciadoras entre as necessidades e oportunidades de parcerias vocacionadas em CVC e AC.
4. Elaborar, a partir de um estudo de caso, um diagnóstico, para identificar quais os desafios associados a uma aliança estratégica, firmada entre uma empresa madura e uma startup, objetos de análise.
5. Estabelecer uma proposta de melhoria, considerando as alternativas para superar os desafios e otimizar essa colaboração estratégica.

6. Participar da implantação das práticas sugeridas e descrever os resultados alcançados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com mercados mais dinâmicos e ambientes mais complexos, fazendo emergir a necessidade de novas formas de competição, as empresas estão procurando oportunidades para criar novos ciclos tecnológicos e estratégicos (TEECE, 2007). Para prosperar sob condições de mudança, as empresas têm desenvolvido capacidades dinâmicas para criar, ampliar e modificar as formas pelas quais sobrevivem (HELFAT et al., 2007). Para desenvolver capacidades dinâmicas, principalmente as relacionadas à inovação, faz-se necessário compreender a forma como elas competem e, principalmente, cooperam (ANDRADE, 2010). Isso acontece porque uma empresa, sozinha, não tem todas as capacidades de que precisa, ao contrário, elas estão, cada vez mais, buscando parceiras e formando alianças estratégicas. Cabe destacar que, no contexto de crescimento e de competitividade das empresas emergentes, o desafio atual não depende apenas da geração local de inovações de produtos e processos, mas envolve a capacidade dinâmica de gerar soluções inovadoras e novos modelos de negócio (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001).

O ecossistema de apoio a startups vem se expandindo, e com isso, o surgimento de diversas iniciativas que contribuem para o seu desenvolvimento. Tal contexto, colabora, também, para o aparecimento de um ambiente mais propício ao surgimento de soluções disruptivas aos negócios tradicionais. Assim, muitas corporações têm percebido que não basta investir apenas em pesquisa e desenvolvimento internamente das empresas (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; NORRIS, 2014). As corporações possuem conhecimento e experiência de mercado, economia de escala e redes de contato (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

Nestes últimos 60 anos, as corporações vêm investindo, cada vez mais, em startups (HEINEMANN, 2015). E é nesta modalidade de investimento, que aparece o denominado Corporate Venture Capital (CVC). A literatura apresenta que a institucionalização de técnicas de gestão por meio do apoio de corporações pode possibilitar melhores taxas de sucesso de empreendedores. Neste contexto, as corporações estão desenvolvendo modelos de relacionamento com startups, sem a necessidade de participação societária, permitindo uma avaliação mais ágil de uma quantidade maior de startups, e reduzindo, assim, o custo para

inovar. Da mesma forma, a partir de meados de 2010, surgiram, no mundo, as primeiras aceleradoras corporativas de startups (HEINEMANN, 2015).

Juntos, os Aceleradores Corporativos (AC) e o CVC oferecem uma abordagem potente para nutrir as inovações de empreendimentos empresariais. Os AC são programas apoiados por empresas maduras, de duração limitada, que firmam a capacitação de startups, durante o processo de novos empreendimentos, via tutoria, educação e recursos específicos da empresa (KOHLER, 2016).

Apesar das diversas iniciativas, ainda faltam estudos que aprofundem o entendimento sobre este processo de incorporação dos preceitos da CVC e AC na rotina das organizações.

Mais especificamente, é necessário compreender melhor no que consiste exatamente esta abordagem assim como os diferentes modos de implementação de parcerias e cooperação em termos de papéis desempenhados pelos diferentes atores envolvidos e as relações estabelecidas entre eles, os objetivos estratégicos a serem definidos e as implicações organizacionais decorrentes desta implementação, especialmente em relação às categorias de práticas adotadas e à inserção no modelo de negócio e na estratégia corporativa da empresa e da startup.

As inquietações acadêmicas acima apresentadas suscitaram questionamentos que permitiram a elaboração do argumento central para a relevância da presente dissertação, qual seja, parte-se do pressuposto de que o estabelecimento de parcerias em inovação pode se dar em diferentes formatos, com diferentes intensidades e para diferentes fins (VAN DE VRANDE et al., 2006; TETHER; TAJAR, 2008A, 2008B)

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC) tem como base a área de concentração chamada Tecnologia e Inovação. O objetivo dessa área é promover a inovação, com apoio de tecnologias para o desenvolvimento dos setores de educação, tecnologia computacional e gestão (UFSC, 2019).

Existem três linhas de pesquisa atreladas a essa área de concentração: Tecnologia, Gestão e Inovação; Tecnologias Computacionais; e Tecnologia Educacional.

A presente dissertação está diretamente relacionada à linha de pesquisa em Tecnologia, Gestão e Inovação. Essa linha de pesquisa tem como foco as novas Tecnologias da Informação e Comunicação para o desenvolvimento de novas metodologias, técnicas e processos para a gestão das organizações (UFSC, 2019).

A presente pesquisa enquadra-se nessa linha por desenvolver um estudo de aliança estratégica voltada para a inovação entre uma empresa madura e uma startup.

Trata-se de uma temática interdisciplinar, que integra as áreas de gestão de inovação, estratégias de parcerias e alianças estratégicas, bem como a área de investimentos, a partir dos estudos sobre aceleradores corporativas e Corporate Venture Capital.

Há vários trabalhos correlatos, desenvolvidos no PPGTIC, que se alinham à temática, aqui proposta, a saber (Quadro 1):

Quadro 1: Trabalhos correlatos no PPGTIC

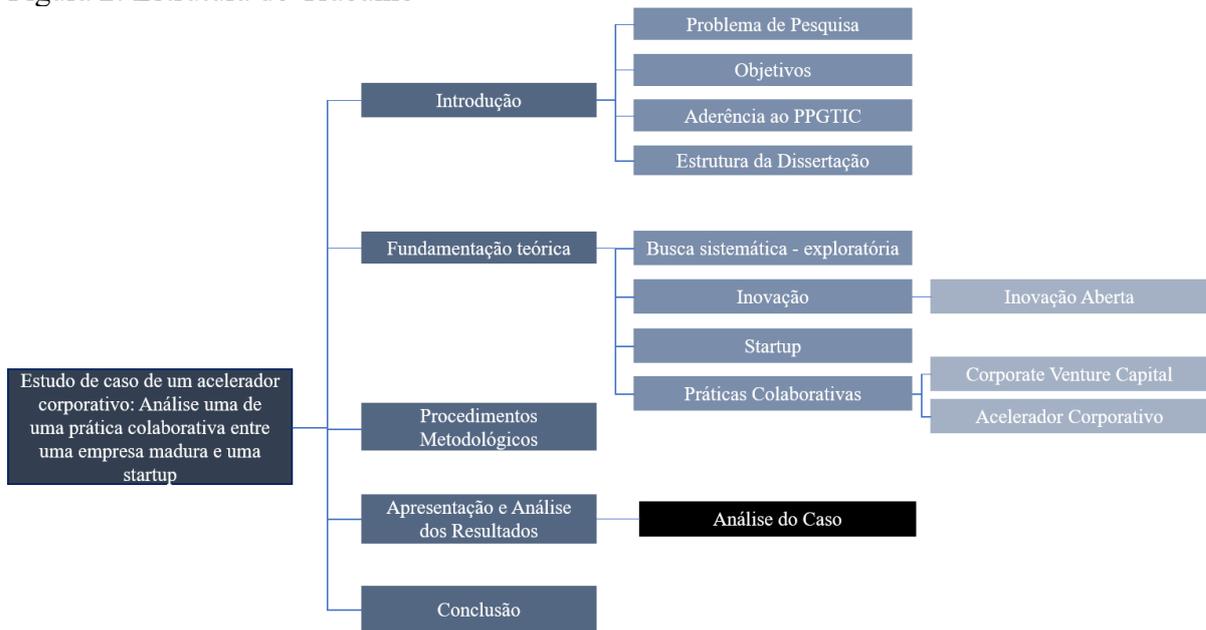
TÍTULO	AUTOR	ANO
Fatores que influenciam o desenvolvimento de inovação sob a luz da teoria da Tríplice Hélice	Jones Costa D'ávila	2016
fundações de amparo à pesquisa como agentes estruturantes do sistema regional de inovação e de descentralização em C, T & I no Brasil	Guilherme Paraol de Matos	2018
Análise da capacidade tecnológica inovadora em empresas de desenvolvimento de software do sul de Santa Catarina.	Cristiane Machado de Vargas	2016
Fatores de cooperação no Instituto Federal de Santa Catarina.	Alberto Felipe Friderichs	2017

Fonte: Do autor.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A Estrutura desta dissertação é representada na Figura 2.

Figura 2: Estrutura do Trabalho



Fonte: Do autor.

Visando atender aos objetivos propostos da pesquisa, essa dissertação está assim estruturada:

Além deste capítulo 1, o qual buscou posicionar ao leitor sobre o tema que será exposto na dissertação, apresentando, de forma ordenada, a introdução do trabalho, a definição do problema, os objetivos, a justificativa, a aderência ao programa e, finalmente, a própria estrutura do trabalho, têm-se mais quatro capítulos, conforme descritos, a seguir.

Capítulo 2: Apresenta uma revisão da literatura sobre os seguintes temas: Inovação; Inovação Aberta; Startup; Práticas Colaborativas: Corporate Venture Capital e Aceleradores Corporativos e, por fim, as diferenças e similitudes das duas práticas colaborativas estudadas.

Capítulo 3: são expostos os procedimentos metodológicos utilizados para realização desta pesquisa. A metodologia da pesquisa-ação condiz com o formato e os passos utilizados para realização desse trabalho.

Os Capítulos 4 e 5 discorrem, respectivamente, sobre a apresentação dos dados e resultados obtidos com a pesquisa aplicada, seguido da análise e discussão desses resultados, em que constam a análise do problema e a proposição de práticas colaborativas entre uma empresa madura e uma startup. Depois, são apresentadas as considerações finais, com as principais conclusões e recomendações para trabalhos futuros. Por fim, são apresentadas as

referências bibliográficas, que embasaram o desenvolvimento da dissertação, e os apêndices, contendo o instrumento de coleta de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará a base conceitual teórica, a partir da revisão bibliográfica descritiva. Serão apresentados os principais temas, que correspondem ao escopo do trabalho: inovação; inovação aberta; startups; práticas colaborativas entre empresas maduras e startups; *corporate venture capital*; e aceleradores corporativos.

2.1 INOVAÇÃO

O termo inovação ganhou um novo significado na obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, escrita por Joseph A. Schumpeter, e publicada originalmente em inglês no ano de 1912. Esta foi a primeira obra a colocar a inovação no centro da dinâmica econômica (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011). Mas afinal, o que é inovação? Segundo o próprio Schumpeter (1988), é o impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento, e decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que ele consiste, e é deste modo que as empresas capitalistas competem. Godin (2015) fez uma síntese, a partir dos autores teóricos por ele estudado e sintetizou a inovação como:

- Introdução de algo novo para o mundo. Este conceito surgiu pela primeira vez entre antropólogos e sociólogos, mas é mais popular entre os economistas e gestores.
- Aplicação, assimilação, transformação, exploração, tradução, implementação. Aplicação do (novo) conhecimento num contexto prático. Inovação é a aplicação de ideias, invenções e ciência.

Inovar significa, na definição dos dicionários não científicos, fazer algo que já existe de forma diferente ou, então, fazer algo novo. Vê-se, portanto, que inovação não se restringe à dimensão física ou à tecnologia (TIGRE, 2006). Como já enfatizou Schumpeter (1934), um dos pioneiros do tema, a inovação pode envolver aspectos organizacionais e mercadológicos cujos

efeitos, em termos de competitividade da organização e de países, podem ser até mais expressivos que os puramente tecnológicos (DRUCKER, 1987). Em alguns contextos, como no caso das economias emergentes, as inovações organizacionais e institucionais podem ser, inclusive, pré-requisitos para a inovação tecnológica (OECD, 2018).

Desde que Nelson e Winter (1982) estabeleceram as bases teóricas da Economia Evolucionária Neoschumpeteriana, ressalta-se que a inovação não pode ser confundida com invenção, e nem a tecnologia com a ciência (FREEMAN; SOETE, 1997), ainda que esses fenômenos estejam fundamentalmente conectados (DOSI, 1982). Como afirma Figueiredo (2009, p.31), a inovação na organização “[...] implica unir diferentes tipos e partes de conhecimentos e transformá-los em novos produtos e serviços úteis para o mercado ou para a sociedade”. Inovar também não significa que só valha a pena fazer o que ninguém fez em lugar nenhum: se uma organização imita um concorrente inovador, isso também é inovação, do ponto de vista da empresa que copia (TEECE, 1986).

No entanto, deve-se reconhecer que a inovação tecnológica vem desempenhando papel cada vez mais relevante, na medida em que seus impactos avançam (FREEMAN; SOETE, 1997). Logo, faz-se necessário diferenciar a inovação, no sentido lato, da inovação tecnológica, particularmente daquela baseada em ciência. Para tal, precisa-se entender o fenômeno técnico, começando-se por separar “técnica” de “tecnologia”. Técnica vem do grego *tekhnè* e está associada às artes práticas do fazer humano, da atividade produtora do homem em contraposição ao fazer da natureza (LEMOS, 2002). Já a tecnologia pode ser entendida como o resultado acumulado do uso das técnicas (FIGUEIREDO, 2009). Assim sendo, é importante destacar a relativa independência entre tecnologia e ciência, pois há muito o homem realiza tarefas complexas sem o domínio dos princípios científicos subjacentes (ROSENBERG, 1982).

A empresa típica dos ramos que lideram a segunda Revolução Industrial, tais como os de máquinas e equipamentos elétricos, além do químico, tem seu crescimento e sua produtividade intimamente, associados à entrada da tecnologia baseada em ciência no ambiente organizacional. Na medida em que os conhecimentos científicos tornaram-se mais abrangentes e profundos, a tecnologia na organização assumiu natureza complexa e difusa, que envolve múltiplos conhecimentos e processos de aprendizados individual e coletivo (COHEN; LEVINHAL, 1989), bem como, aspectos organizacionais e institucionais que são específicos ao contexto nos quais eles se desenvolvem (DOSI, 1982; FIGUEIREDO, 2009; PAVITT, 1990;

ROSENBERG, 1982). Frente a esse desafio, tais empresas criam centros profissionais de P&D (CHANDLER, 1962).

Por conseguinte, no paradigma tecno-produtivo mudar as técnicas aplicadas aos processos e produtos depende não apenas das habilidades das mãos e dos olhos, do “aprender fazendo” de um indivíduo, mas, também, do domínio das disciplinas científicas subjacentes (FREEDMAN; SOETE, 1997), da interação social entre os atores organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e da efetividade da gestão do processo de inovação tecnológica (FIGUEIREDO, 2009).

As inovações tecnológicas, quando ocorrem, podem ser mais ou menos intensas quanto aos seus efeitos “disruptivos” nas trajetórias tecnológicas em curso. Em função desses impactos, elas podem ser divididas em autônoma versus sistêmica (CHESBROUGH; TEECE, 1996), ou em incremental versus radical (SIVADAS; DWYER, 2000). As inovações sistêmicas – ou radicais – precisam de um longo e incerto processo de difusão até se transformarem em produtos e serviços comercializáveis (DOSI, 1982). Já as autônomas – ou incrementais – são aquelas que podem ser realizadas independentemente, de outras inovações na cadeia produtiva. Nas organizações de economias emergentes, a grande maioria das inovações, quando ocorrem, é incremental (TIGRE, 2006).

Pitassi (2012) afirma que a opção, no contexto da organização, de enfrentar, ou não, as incertezas da inovação radical remetem à questão do posicionamento tecnológico pretendido. Bell e Pavitt (1995), adaptando a tipologia proposta originalmente por este segundo autor (1984), argumentam que os setores e as organizações têm padrões de inovação específicos, que influenciam suas ações inovativas e o lócus preferencial de sua aplicação. O posicionamento tecnológico reflete a intensidade dos esforços de inovação da empresa e envolve a demarcação de como ela irá conduzir o processo de obtenção dos conhecimentos – chave para a sua estratégia.

2.1.1 A INOVAÇÃO COM PARCEIROS EXTERNOS

O entendimento de que a organização mantém uma relação sistêmica com o ambiente no qual atua consolida-se com a ecologia organizacional, que se desenvolve a partir da segunda metade dos anos de 1970 (Hannan e Freeman, 1977). A imagem da organização incrustada na teia de relações sociais que estabelece com outras organizações (Uzzi, 1997) é a base para as

teorias de redes que ganham corpo na literatura de estratégia (GULATI, 1998), de marketing (Achrol e Kotler, 1999) e de *supply chain* (CHANDRASHEKAR, 1999) no final da década de 1990. De acordo com Gulati (2000) as redes estratégicas compreendem um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações — fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades —, incluindo relações entre empresas de diferentes indústrias e países. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas, joint ventures e parcerias de longo prazo com fornecedores. Podem ser decompostas em vários laços bilaterais envolvendo motivos de caráter colaborativo e competitivo, em que os parceiros possuem interesses particulares e comuns.

As diferentes correntes teóricas citadas acima têm em comum o entendimento de que a escala e o controle interno dos recursos alocados nas estratégias de negócio, percebidos como fontes de vantagem competitiva das organizações verticalmente integradas no período de ouro da economia industrial, não foram capazes de responder às exigências crescentes dos mercados, acelerando o processo de emergência de novos arranjos de negócios em rede (GULATI, 1998; HÄCKI, LIGHTON, 2001; JARRILLO, 1998). Na medida em que a convergência e a retroalimentação entre as exigências organizacionais e as transformações tecnológicas avançaram, a integração em redes transformou-se em uma alternativa viável de concorrência, pois se tornou impossível para a organização individual construir todas as competências de que necessita (CASTELLS, 1999).

Na perspectiva de capacidades distribuídas (COOMBS E METCALFE, 2000; DANTAS E BELL, 2009), as redes usam rotinas organizacionais que permitem a cada parceiro complementar os conhecimentos necessários à geração e difusão de novos produtos e processos, usando a especialização proposital e fluxos multidirecionais complementares de transferência de conhecimento especializado entre os parceiros. Os estudos de redes inter organizacionais também foram diretamente aplicados à questão da mudança técnica e sua dinâmica (MALERBA, 2002; ORSENIGO ET AL., 2001), incluindo o caráter distribuído e global das fontes, ressaltando nestas análises o papel habilitador da troca de informação e conhecimentos das TICs (ROTHWELL, 1994).

2.1.2 INOVAÇÃO ABERTA – OPEN INNOVATION

O conceito de *open innovation* ou inovação aberta (doravante OI), cunhado por Henry Chesbrough (2003), parte de uma série de pressupostos, conceitos e teorias sobre colaboração em P&D e inovação e as aplica sobre um conjunto de práticas recomendadas para que as organizações agilizem seu processo de geração de inovação e possam extrair mais valor de seus resultados de P&D, mesmo que não os incorporem ao seu modelo de negócio.

A ideia de colaborar e de buscar fontes externas de inovação não é, porém, nova e tem sido profundamente discutida por algumas das principais escolas de pensamento dedicadas às organizações e à inovação, tais como a economia, a sociologia da inovação e os estudos em administração. Entretanto, acredita-se que Chesbrough traz uma contribuição importante quando ele aplica a colaboração à concepção de modelos de negócios, processos e ferramentas, numa linguagem acessível a gestores e empresários.

No paradigma chandleriano, que predominou até o fim da década de 1970, as organizações que contaram com seus próprios centros profissionais de P&D, enfatizando, em suas decisões tecnológicas, o segredo industrial, dispunham de um ativo estratégico. Este, em muitos casos, convertia-se em poderosa barreira à entrada de novos competidores (TEECE, 1986). O ambiente de negócios contemporâneo, ao desfavorecer estratégias competitivas obcecadas com a proteção da propriedade intelectual, colocou os modelos verticalizados de gestão de P&D em xeque quanto à sua capacidade de enfrentar os desafios da fragmentação do conhecimento (ROBERTSON; VERONA, 2006) e da dependência de trajetória (LAURSEN; SALTER, 2006).

Segundo Vanhaverbeke et al., (2009), a OI pode ser vista como o resultado da crescente especialização do conhecimento, que possibilitou a emergência de organizações e de intermediários que desempenham atividades específicas no processo de inovação tecnológica. Chesbrough (2003) indica os motivos que contribuíram para o fortalecimento da IA: i) a mobilidade crescente de engenheiros e de especialistas, que levam com eles os conhecimentos que possuem; ii) a alta qualidade e a orientação para o mercado da pesquisa feita em universidades de ponta ao redor do mundo; iii) a disseminação global da geração do conhecimento; iv) a rivalidade crescente nos mercados globais; v) a emergência dos venture capitalists, dispostos a levar à frente ideias inovadoras geradas por terceiros.

No sentido de fora para dentro do fluxo de conhecimentos, os vários casos de empresas sem estruturas internas de P&D expressivas, mas com reconhecido sucesso inovativo comprovariam que, na EC, não é mais necessário gerar internamente inovação para uma organização usufruir dos seus benefícios (CHESBOUGH, 2003). Nas estratégias mais radicais de OI, considera-se que a capacidade da organização de “conectar e desenvolver” soluções é mais importante do que a de fazer P&D (HUSTON; SAKKAB, 2006). Seguem alguns exemplos dessas fontes externas não convencionais citadas na literatura de OI: i) alianças com info-intermediários que têm, como negócio, buscar a inovação para a organização contratante onde quer que ela esteja; ii) *Contract Research Organizations*, cujo objetivo é desenvolver etapas da P&D para a organização; iii) abertura da infraestrutura interna de P&D para a incubação das ideias de inventores externos; e iv) Link no portal da empresa para que inovadores externos submetam suas ideias ao escrutínio da organização.

Embora versões voltadas para gestores remetam à imagem de um bazar para a prospecção de tecnologias prontamente incorporáveis (NAMBISAN; SAWHNEY, 2007), na perspectiva da estratégia de OI (CHESBROUGH, 2006) adotada neste estudo, os fluxos externos podem entrar ao longo de todo o processo de inovação, sejam eles conhecimento científico básico; sugestões para aprofundamento na fase de pesquisa aplicada; conceitos prontos para serem desenvolvidos em produtos; ou, mesmo, produtos acabados para entrar no mercado por meio dos canais de distribuição que a organização já possua. Os modelos verticalizados e lineares de P&D, tal como o Funil da Inovação (COOPER, 1993), refletiram a preocupação crescente das empresas com os falsos positivos, dada a magnitude das perdas financeiras envolvidas (CHESBROUGH, 2006). No sentido de dentro para fora do fluxo de conhecimentos, a OI enfatiza que a baixa capacidade das organizações perceberem os falsos negativos, que brotam na gestão de P&D, pode fragilizar seriamente sua posição competitiva em longo prazo. Um exemplo emblemático seriam os resultados, negligenciados pela Xerox, das pesquisas obtidas em Palo Alto Research Center (PARC) na década de 1980. Entre os mecanismos propostos pela OI para mitigar esse risco, destacam-se: i) o licenciamento, para terceiros, de ideias, de conceitos ou de patentes gerados no passado e que estão em estado de espera; ii) a participação em startups ou spin-offs que levem à frente as inovações consideradas distantes das trajetórias tecnológicas atuais, mas que possam gerar opções reais (CHESBROUGH, 2006) de acesso a novos mercados no futuro.

Entre os autores alinhados às estratégias de OI, a capacidade da organização de desenvolver modelos de negócios alternativos torna-se de crucial importância para que ela faça melhor uso das tecnologias à sua disposição. Modelos de negócios são descritos por Chesbrough (2006, p.197) “[...] como um instrumento cognitivo para converter aspectos técnicos de um produto ou serviço em valor econômico”. Dada a dinâmica de entrada e de saída de conhecimentos e de tecnologia – e a interdependência entre esses dois fluxos –, a OI propõe uma gestão proativa – no limite de mercado – da propriedade intelectual.

O papel das tecnologias de informação e comunicação (TICs) na adoção de estratégias de IA é ressaltado na literatura (DOGSON; GANN; SALTER, 2006; PISANO; VERGANTI, 2009). Nos estudos de casos conduzidos por Hacievliyagil (2007), há evidências de que as organizações estudadas intensificam seus esforços de codificação de conhecimentos e engajam-se na implantação de TICs para suportar a troca das informações nos fluxos de conhecimentos com agentes externos. Verona, Prandelli e Sawhney (2006), por seu turno, destacam o papel dos corretores virtuais de conhecimento (em inglês, virtual knowledge brokers) na intermediação das necessidades de inovação dos clientes e da rede de pesquisadores externos.

Pesquisadores que buscaram maior fundamentação teórica para a IA trazem evidências dos limites dessas estratégias (DAHLANDER; GANN, 2010). A pesquisa empírica, realizada por Laursen e Salter (2006), indica um ponto a partir do qual o aumento das fontes externas de conhecimento pode gerar rendimentos decrescentes, dados as dificuldades cognitivas e os custos decorrentes dessa diversidade.

Segundo Pisano e Verganti (2008), o tipo de colaboração com parceiros externos depende da maturidade do conhecimento buscado, sendo que, nos estágios iniciais da pesquisa, quando a direção da trajetória tecnológica não está clara, modelos mais abertos seriam pouco efetivos. Quando os mecanismos de apropriação dos benefícios da inovação (TEECE, 2007) são falhos, seja pela falta de um arcabouço legal, seja pela fluidez dos conhecimentos subjacentes, ou pelo fato de os parceiros possuírem ativos complementares que os capacitam a reivindicar uma parte substancial dos benefícios da inovação, há um menor incentivo para as parcerias na P&D (DAHLANDER; GANN, 2010). Para Chesbrough e Appleyard (2007), o risco de apropriação seria compensado pelos retornos crescentes do reuso desse conhecimento, como é o caso dos modelos de código aberto.

2.1.3 STARTUP

Atualmente, com os novos formatos de carreiras do mercado de trabalho, profissionais que visam empreender, normalmente têm como motivações oportunidades de negócio ou possuem alguma necessidade, consequente de questões financeiras. Dentre os empreendimentos, existem as *startups*. (BARROCA, 2012).

Alguns estudiosos conceituam *startup* como uma empresa recém-fundada ou com menos de dez anos (HAYTON, 2002; LUSSIER, 1995). Para Salim et al. (2005, p. 13), startup “é aquela empresa que está sendo formada a partir da visão de um grupo de empreendedores, que se juntaram para concretizá-la”. Ries (2011) define uma *startup* como "empresa ou uma instituição humana que é construída em diferentes ramos e que surge espontaneamente na condição de extrema incerteza, tem em sua essência a inovação para criar produtos e serviços que eles desejam revolucionar o mercado". As *startups*, diferente de empresas comuns, são empresas inovadoras, orientadas para o crescimento, em busca de um modelo de negócios repetitivo e escalável, com processos ágeis (BLANK; DORF, 2012). No entanto, a responsabilidade de apresentar uma novidade para o mercado (STINCHCOMBE, 1965) dificulta a execução. Por outro lado, em uma empresa comum, os processos de produção, podem interferir nas atividades de pesquisa necessárias para descobrir uma inovação fora do negócio principal, desperdiçando oportunidades (CHESBROUGH, 2014; WOLCOTT; LIPPITZ, 2007).

Ries (2011) aponta que os métodos tradicionais de administração não se aplicam às *startups*, visto que esses métodos são baseados em estimativas que funcionam melhor em ambientes estáticos, ao invés de ambientes dinâmicos nos quais essas empresas estão inseridas, onde existem mudanças frequentes e maiores riscos. A estratégia das *startups* é um importante estimulador de suas ações. Deve-se evitar projetar planos complexos e intangíveis sem considerar as incertezas e dificuldades do gerenciamento de *startups*, mas incluir em seus modelos de negócio um plano de produto que seja fielmente cumprido e que todo contratempo não seja visto como um fracasso, mas como uma oportunidade para aprender como chegar à visão estabelecida. Para complemento das afirmações, Blank e Dorf (2012) alegam que uma *startup*, conectada a qualquer tipo de negócio, que não esteja focada na inovação de produtos ou serviços e, por conseguinte, dispensou os riscos de incerteza, não é uma *startup*.

O Quadro 2 (a seguir) apresenta as características das startups.

Quadro 2: Características das Startups

Característica das startups	
Tem modelo de negócio replicável e escalável. E não se preocupam em “morrer” precocemente.	Isso minimiza o custo unitário de produção e facilita gerar o máximo de receita com o mínimo de custo. O modelo tradicional se constrange e evita a qualquer preço não durar ou falir, este não.
Entre o mapa e o terreno, fica com o terreno. E crescem rápido, obrigatoriamente.	Esse é um dos lemas dos <i>Startups</i> . Se o modelo tradicional investe anos em planejamento (as incubadoras chegam a incubar as empresas iniciantes por quatro anos), os <i>startups</i> fazem acontecer rápido. Em cinco anos, um <i>startup</i> já quer estar registrando um faturamento anual de R\$ 50milhões. A meta é ambiciosa, mas a ambição é parte importante do conceito <i>startup</i> .
Seu empreendedor é desapegado. E faz validação de baixo custo.	Se o empreendedor tradicional é apaixonado, este não pensa no longo prazo; empreende em série e, geralmente, vende sua empresa em cinco ou dez anos. Rejeita as custosas pesquisas de mercado para comprovar suas ideias, a internet e outras ferramentas criativas é que lhe dão <i>insights</i> .
Não acredita no valor de uma ideia em si, mas na execução. Libera a equipe para inovar.	O exemplo clássico é a disputa jurídica sobre quem inventou o facebook, não importa, o que vale é quem o executou. As equipes dos <i>startups</i> não buscam diferencial de mercado, e sim a inovação o desenvolvimento de um novo produto ou de um novo modo de consumir. Para isso, têm total liberdade para criar e um ambiente profissional propícia.
Não possui hierarquia de fato. Colabora até com concorrentes e desconhecidos	Os escritórios deixam tudo plano, ou seja, presidentes, sócios e funcionários trabalham no mesmo espaço, o que facilita a comunicação constante e a melhor solução pode vir de qualquer membro da equipe, o que aumenta a confiança. A troca de ideias e serviços entre colegas de trabalho, concorrentes e até desconhecidos são frequentes no ambiente <i>startup</i> .

Fontes: Revista HSM (2012, p.93).

Contudo, o empreendedorismo, quando evocado para criação de *startups*, correlaciona-se diretamente, com a inovação, por isso, pesquisas sobre empreendedorismo, antes focadas nos aspectos comportamentais do indivíduo e nas etapas para empreender (TIDD, 2009; BOLTON, 2003), passaram a se tornar mais complexas e profundas, contemplando diversas outras questões como: a efetiva relação entre o empreendedorismo e a inovação (DRUCKER, 1987; TIDD, 2009), as condições necessárias para tornar o processo de empreender mais eficiente e eficaz (DORNELAS, 2008; SARKAR, 2008), o questionamento acerca do caráter inato ou construído do empreendedor, a possibilidade de se empreender dentro de outra organização e as estratégias para se manter nesse mercado.

2.2 PRÁTICAS COLABORATIVAS ENTRE EMPRESAS MADURAS STARTUPS

Startups são flexíveis, dinâmicas e possuem reconhecida capacidade para inovar, ao passo que, empresas grandes são dotadas de complexa e abrangente infraestrutura, com disponibilidade de recursos financeiros e econômicos, incluindo modelos de gestão bem estruturados (MANDEL, 2011; ANTHONY, 2012; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

É evidente o potencial de exploração de benefícios mútuos que a aproximação desses dois tipos de organização pode gerar; ou seja, tirar vantagem da criatividade e agilidade das startups e combiná-las com os recursos disponíveis nas grandes empresas. Por isso, no lugar de olhar para startups apenas como fontes de conhecimento e novas ideias, corporações começam a colaborar efetivamente com esses pequenos negócios e, desta forma, criar novos mecanismos para promover a inovação corporativa (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Segundo Gray (1989), a colaboração ocorre quando um grupo de partes autônomas e interessadas em um determinado domínio de problema envolve-se em um processo iterativo, compartilhando regras, normas e estruturas para atuar ou decidir sobre questões relacionadas a esse domínio. Assim, apesar de comumente entendido como similar à cooperação, o termo colaboração exibe significativas diferenças, demonstrando que as partes envolvidas devem além de compartilhar informações, recursos e responsabilidades para planejar, implementar e avaliar coletivamente o conjunto de atividades necessárias para alcançar um objetivo comum (NOF et al., 2015). Nesse mesmo sentido, Wood e Gray (1991) complementam ainda que a colaboração, diferentemente da cooperação, é um processo que busca explorar de maneira coletiva e sob diferentes perspectivas um determinado problema. Assim, para explicar o conceito os autores identificam seis elementos que compõem a definição de colaboração, conforme apresenta o quadro 3.

Quadro 3: Definição de colaboração

PREMISSAS	DESCRIÇÃO
Propósito e objetivo	O planejamento estratégico, assim como as demais informações sobre propósito e objetivos da empresa devem ser claros e compartilhados. Deste modo, colaboradores e gestores compartilham metas e propósitos. Isso gera mais responsabilidade de cooperação.
Confiança	A confiança na competência e responsabilidade exerce papel fundamental na consecução do trabalho colaborativo, uma vez que as partes se somam e integram o todo.
Papeis e responsabilidades	Papéis e responsabilidades devem ser claros e não ambíguos. A compreensão dos papéis e atribuições proporciona um ambiente de flexibilidade, confiabilidade e maior responsabilidade.
Comunicação	A comunicação em ambientes colaborativos deve ser aberta, multidirecional, objetiva e eficiente.
Estrutura de trabalho	A gestão colaborativa deve incentivar a participação, contribuição e compartilhamento de ideias entre os colaboradores, bem como a formação de ambientes mais tolerantes a diversidade, no que tange características profissionais.

Fonte: Adaptado de Wood e Gray (1991).

Com base nos elementos propostos por Wood e Gray (1991), é possível perceber que a colaboração se relaciona a uma abordagem coletiva e integrada de decisão para resolução de problemas, na qual o poder é compartilhado e as partes interessadas assumem a responsabilidade coletiva por suas ações e resultados subsequentes (SELIN; CHAVEZ, 1995). Neste sentido, em um contexto organizacional a colaboração pode ser compreendida como uma forma de trabalho em grupo, no qual os membros desse grupo, por meio da ação conjunta, visam o sucesso do projeto e compreendem que a falha de um dos participantes pode implicar na falha do grupo como um todo (GROSZ, 1996). Por isso, é preciso planejar as tarefas interdependentes e realizá-las de modo integrado, favorecendo e facilitando uma postura proativa e participativa dos indivíduos envolvidos, bem como, uma maior união do grupo (FIELDING, 1999).

Weiblen e Chesbrough (2015) recomendam que um dos primeiros passos para uma organização atuar em colaboração com startups deve ser definir previamente o objetivo

desejado para, posteriormente, estabelecer a melhor forma de relacionamento. Kohler (2016) sugere cinco objetivos possíveis, a saber: preencher lacunas de inovação; resolver desafios de negócios; expandir para novos mercados; rejuvenescer a cultura corporativa; e atrair e reter talentos. Mocker, Bielli e Haley (2015) e Bonzom e Netessine (2016) aprimoram a recomendação de Weiblen e Chesbrough (2015) e propõem matrizes associando os objetivos em conjuntos e abordagens mais recomendadas, com base em casos práticos, conforme apresentado nas Figuras 3 e 4, a seguir:

Figura 3: Potenciais objetivos para uma organização atuar com startups

		OBJETIVOS			
		Rejuvenescer a Cultura Corporativa	Inovar Grandes Marcas	Resolver Problemas de Negócios	Expandir em mercados futuros
Programas comuns para engajar com startups	Eventos Únicos (competições como <i>hackathons</i>)	Mais Adequado	Mais Adequado	Adequado	Menos Adequado
	Compartilhamento de Recursos (ferramentas gratuitas; espaços de <i>coworking</i>)	Menos Adequado	Mais Adequado	Menos Adequado	Menos Adequado
	Suporte de Negócios (aceleradores; incubadoras)	Mais Adequado	Mais Adequado	Adequado	Menos Adequado
	Parcerias (co-desenvolvimento de <i>startups</i> ; contratação de <i>startups</i>)	Menos Adequado	Menos Adequado	Mais Adequado	Menos Adequado
	Investimentos (<i>corporate venturing</i>)	Menos Adequado	Menos Adequado	Menos Adequado	Mais Adequado
	Aquisições (aquisição e compra de <i>startups</i>)	Menos Adequado	Menos Adequado	Mais Adequado	Mais Adequado

Fonte: Adaptado de Mocker, Bielli e Haley (2015, p. 12).

Figura 4: Potenciais objetivos para uma organização atuar com startups

OBJETIVOS CORPORATIVOS						
	Inovação	Cultura	Novos Mercados	Plataforma	Problemas	
corporate-startup engagement (CSE)	Eventos	Menos Recomendado	Recomendado	Menos Recomendado	Recomendado	Menos Recomendado
	Serviços de Suporte	Menos Recomendado	Recomendado	Menos Recomendado	Recomendado	Menos Recomendado
	Programas de Startup	Menos Recomendado	Recomendado	Recomendado	Mais Recomendado	Menos Recomendado
	Espaços de Coworking	Menos Recomendado	Recomendado	Menos Recomendado	Recomendado	Menos Recomendado
	Aceleradoras e Incubadoras	Mais Recomendado	Mais Recomendado	Recomendado	Recomendado	Recomendado
	Spin-off	Mais Recomendado	Menos Recomendado	Recomendado	Menos Recomendado	Recomendado
	Investimentos	Mais Recomendado	Menos Recomendado	Mais Recomendado	Mais Recomendado	Recomendado
	Fusões e Aquisições	Recomendado	Recomendado	Mais Recomendado	Recomendado	Mais Recomendado

 Mais Recomendado
  Recomendado
  Menos Recomendado

Fonte: Adaptado de Bonzom e Netessine (2016, p. 7).

Ao comparar o trabalho de Mocker, Bielli e Haley (2015), Bonzom e Netessine (2016), Kohler (2016) e Oliveira (2019) foram identificados cinco grupos de objetivos relacionados à cooperação entre empresas maduras e Startups:

- **Inovação:** envolve utilizar a atuação com startups para fins de P&D, desenvolvimento de produtos, serviços e novos modelos de negócios (KOHLER 2016; BONZOM; NETESSINE, 2016). Acrescenta-se também nesse grupo o objetivo de atrair startups para o fortalecimento de plataformas tecnológicas (BONZOM; NETESSINE, 2016);
- **Resolução de Problemas de Negócios:** está relacionada com a apresentação de soluções de produtos e serviços inovadores para os negócios existentes, de forma mais ágil, econômica e escalável, quando comparados com o desenvolvimento interno (KOHLER, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015);

- **Expansão para novos mercados:** a atuação com startups pode permitir a uma grande empresa competir de forma rápida em setores emergentes ou expandir suas operações ao utilizar tecnologias inovadoras (KOHLENER, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015);
- **Rejuvenescimento da cultura corporativa:** ações de aproximação com startups podem ser utilizadas para sinalizar aos colaboradores a intenção da organização de fomentar a cultura empreendedora e de inovar (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; KOHLER, 2016; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015; KOHLER, 2016) também entendem que a atuação com startups influencia os colaboradores a serem agentes de mudança na organização, pois lhes permite ficar mais expostos às dinâmicas de trabalho ágeis e a métodos lean 3, além de lhes propiciar conhecimentos sobre tecnologias externas;
- **Posicionamento da marca:** a atuação com startups pode contribuir com o posicionamento da marca como inovadora, frente aos desafios de transformação digital (MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015). Esse posicionamento visa a envolver a construção ou manutenção da imagem da organização junto aos clientes, investidores, parceiros, mas também a atrair futuros colaboradores com perfil empreendedor (BONZOM; NETESSINE; 2016; MOCKER; BIELLI; ALEY, 2015; KOHLER, 2016)

2.2.1 CORPORATE VENTURE CAPITAL

Corporate Venture Capital (CVC) é caracterizado como um fundo privado criado e controlado por uma empresa madura com o propósito de realizar investimentos em projetos de inovação, mais especificamente quando tal investimento é realizado diretamente em uma startup externa (CHESBROUGH, 2002). Esta definição exclui investimentos intermediados por gestores de fundos ou em unidades/projetos internos, exceto quando estes últimos já passaram por processos de “spin-off”. Apesar de realizarem investimentos financeiros, tais programas não buscam somente retorno monetário à corporação, mas também empreendimentos que promovam negócios complementares, ou que alavanquem as vendas de seus produtos (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Para Chesbrough (2002), Dushnitsky e Lenox (2005), e Dushnitsky e Shaver (2009), o Capital de Risco Corporativo é um investimento direto de fundos de empresas estabelecidas em Startups não negociadas publicamente, para atender aos objetivos da empresa investidora, como por exemplo, a aquisição de conhecimento. Investimentos feitos por terceiros, mesmo em nome da corporação, geralmente não seriam considerados capital de risco corporativo; Eles são tipicamente participações minoritárias e, portanto, não devem ser confundidos com fusões ou aquisições. Além disso, a startup tem que ser externa à corporação e não deve já pertencer legalmente à empresa investidora. Além do fluxo de conhecimento, os objetivos das empresas investidoras podem ser múltiplos. Chesbrough (2002) e Hochberg (2015) distinguiram entre objetivos financeiros e estratégicos. Os primeiros podem incluir objetivos de cobertura, bem como, retornos financeiros simples, enquanto os últimos podem variar de promover a estratégia atual (investir em empresas que querem usar os produtos da corporação, por exemplo) para apoiar empresas com produtos complementares. Finalmente, o capital de risco corporativo pode ser uma maneira de uma empresa obter informações sobre as tendências dos mercados emergentes (DUSHNITKY; LENOX, 2006). As startups por outro lado, não apenas se beneficiam do suporte financeiro fornecido, mas também podem aproveitar a força da marca investidora para adquirir clientes ou ganhar mais rodadas de investimento (DUSHNITKY; LENOX, 2006; DUSHNITKY; SHAVER, 2009).

Ao longo do tempo, as estruturas CVCs têm evoluído. Diversas empresas inovadoras como Adobe, Intel e Lucent introduziram programas de CVC para promover uma maior inovação e motivar funcionários a se tornarem mais empreendedores e a correrem mais riscos (CHESBROUGH, 2000). Além dos retornos financeiros que podem ser obtidos com o capital de risco corporativo, esse tipo de empreendimento também oferece benefícios estratégicos como retornos indiretos dessa atividade financeira. Cria valor firme ao oferecer uma janela sobre novas tecnologias e práticas que poderiam impulsionar os próprios esforços de inovação das empresas. Além disso, a varredura do ambiente em busca de novas tecnologias que possam ameaçar ou complementar os principais negócios permitirá que o investidor os obtenha por meio de licenciamento ou aquisição. Os empreendimentos que criam produtos e serviços complementares podem aumentar a demanda futura de produtos corporativos, se suportados. Portanto, é inestimável que os capitalistas de risco corporativos que querem se beneficiar estrategicamente facilitem a transferência de conhecimento entre o empreendimento e a organização (DUSHNITKY; LENOX, 2005; 2006). Chesbrough e Tucci (2002) observam que

os investimentos em Capital de Risco Corporativo muitas vezes, alimentam a inovação formal em vez de substituí-la.

2.2.2 ACELERADORES CORPORATIVOS

Embora seja incerta as razões exatas para o surgimento de Aceleradores Corporativos, várias fontes traçaram paralelos com os padrões cíclicos de fundos de Capital de Risco Corporativos e não corporativos. Após a crise da Internet em 2000 e a crise financeira em 2008, os capitalistas de risco não apenas reduziram seus investimentos, mas também avançaram para startups em estágio avançado, deixando uma lacuna de financiamento para startups iniciais. Essa lacuna foi parcialmente preenchida pelos programas emergentes de aceleradores não corporativos (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012). Além disso, o fato de aceleradores terem agregado e filtrado startups em estágio inicial (HOCHBERG, 2015) foi discutido especialmente durante um período de baixa despesa, relacionada ao aporte de investimento realizado pela empresa madura, de capital de risco. No entanto, em vez de desaparecer com a recuperação dos investimentos de capital de risco após cada crise, os aceleradores sobreviveram e estabeleceram-se como uma nova estrutura no ecossistema de financiamento (ERNST; YOUNG, 2013). Isso foi ainda mais ajudado pelos avanços das tecnologias da informação, que reduziram o custo para lançar novos negócios e tornaram os investimentos comparativamente baixos e aceleradores mais atraentes do que no passado (KERR et al., 2014). Durante a mais recente retomada do Capital de Risco Corporativo por volta de 2010, os Aceleradores Corporativos apareceram como um novo fenômeno ao lado de seus pares não corporativos. Hochberg (2015) e Crichton (2014) apontam que isso foi desencadeado por empresas que estavam mais ansiosas do que no passado, para estar próximas de empreendimentos que aumentam seu próprio potencial de inovação.

Heinemann (2015) classifica como corporativo um programa de aceleração em que 50% ou mais de sua propriedade estiver vinculada a uma corporação cujo negócio principal não seja trabalhar com startups e quando as diretrizes do programa forem derivadas dos objetivos da corporação que o mantém. As aceleradoras corporativas (AC) pertencem a uma ou mais corporações, têm seus objetivos derivados das corporações responsáveis e oferecem programas para startups (HEINEMANN, 2015). Além disso, para o mesmo autor, no mesmo ano, os programas das aceleradoras corporativas possuem processo seletivo intermitente, buscam

startups em estágio inicial ou de crescimento, têm prazo limitado de duração e podem exigir participação societária. As aceleradoras corporativas são um tipo de programa de inovação aberta que visa a internalizar tecnologias e, em contrapartida, oferecem apoio, recursos financeiros, espaço físico, entre outros (WEIBLEN; CHESSBROUGH, 2015). Ribeiro, Plonski e Ortega (2015), por outro lado, caracterizaram as aceleradoras corporativas como: “oferta de investimento financeiro com contrapartida ligada à propriedade da empresa”. Os aceleradores corporativos podem ser uma forma de as empresas diversificarem seus gastos em negócios externos. Bradford (2014) descreve os aceleradores corporativos como apenas mais um meio de as empresas financiarem as empresas em estágio inicial, causadas pelo recente aumento do capital de risco corporativo.

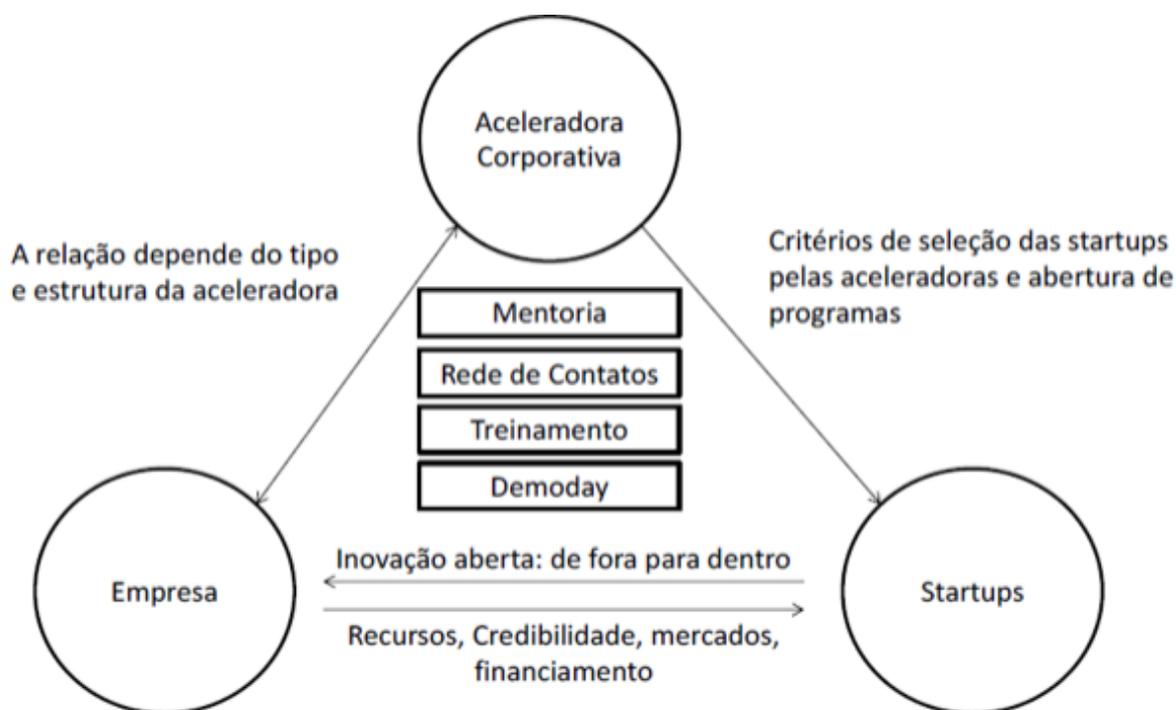
Um AC busca atrair e formar um grupo de startups sucinto, promissor e adepto aos interesses de uma empresa patrocinadora que, por um período de tempo pré-determinado, propõe mecanismos de apoio que normalmente incluem rodadas de financiamento, auxílio com profissionais e empreendedores experientes, e espaços de trabalho compartilhado (HOCHBERG, 2015; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Pelo apoio que recebem, as startups participantes geralmente oferecem quotas da empresa ou direitos de exploração conjunta da propriedade intelectual desenvolvida. Porém, esse fator não é uma regra: Existem várias formas de AC que não requisitam direitos de participação ou propriedade, especialmente porque normalmente há componentes estratégicos no interesse das corporações (formação de fornecedores, por exemplo) (BERNTHAL, 2013).

Hochberg (2015) mencionou os aceleradores corporativos e descreveu-os como certo tipo de aceleradores que são "iniciados" por corporações e muitas vezes são semelhantes aos aceleradores regulares. No entanto, o autor alertou que alguns aceleradores corporativos também exibem características atípicas e em evolução. Seu trabalho também destaca que os programas são movidos pelo desejo da corporação de aumentar sua capacidade de inovação e melhorar sua visibilidade em tecnologias futuras.

Segundo Blank e Dorf (2012), o que as aceleradoras corporativas prometem é superar a lacuna entre empresas e startups. As startups são inovadoras, orientadas para o crescimento e buscam de um modelo de negócios replicável e escalável. Startups são uma ótima fonte de ideias inovadoras, possuem fundadores talentosos e apaixonados por novas tecnologias e operam usando processos ágeis (ANTONY, 2012).

A Figura 5, a seguir, mostra a relação entre os atores de um programa de aceleração corporativa.

Figura 5: Relação entre aceleradora corporativa e startup



Fonte: Bauer et al. (2016)

Kohler (2016) identificou as estratégias de aceleradoras eficazes e gerou insights sobre como facilitar a interação entre corporações e startups, resultando nas seguintes dimensões do design de aceleradoras corporativas:

a) Proposição (o que o programa oferece, expectativas e objetivos) - Além de esclarecer os objetivos da inovação, a aceleradora eficaz deve alinhar metas com expectativas, permitir que as startups mantenham a propriedade e focar em áreas específicas.

b) Processo (como o programa é executado) - Um programa de aceleração corporativa bem executado deve reduzir o ciclo de inovação, fornecer treinamentos relevantes e simplificar ao máximo os procedimentos. O programa deve ser, sobretudo, estruturado com equilíbrio e flexibilidade.

c) Pessoas (pessoas envolvidas) - A área de Pessoas assume um papel fundamental em todo o processo do programa de aceleração corporativa, consistindo em: selecionar cuidadosamente as startups; encontrar profissionais representantes internos para desempenhar um papel duplo; escolher executivos comprometidos; garantir o alinhamento corporativo;

fornecer mentores internos e externos; promover a rede dentro e fora da aceleradora; e fazer a aceleradora parte do seu ecossistema.

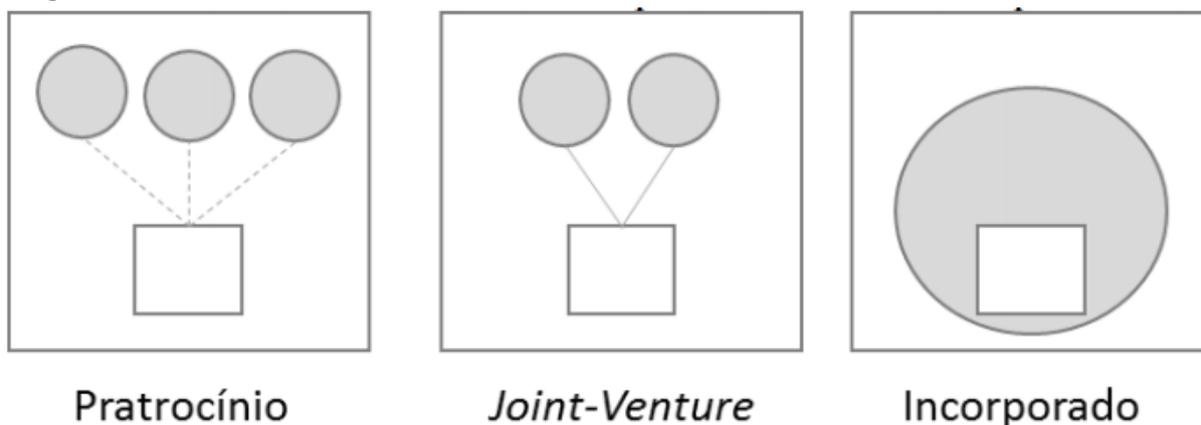
d) Lugar (onde a aceleradora está hospedada) - A aceleradora corporativa pode se hospedar dentro ou fora da corporação, em aceleradora independente, ou em aceleradora virtual

2.2.2.1 Níveis de envolvimento entre a Empresa Madura e o AC

Lehmann (2014) e Hochberg (2015) classificam os modelos de AC de acordo com três níveis de envolvimento das empresas maduras (Figura 6):

- O nível mais básico de envolvimento é o de Patrocínio, que prevê participação da corporação, por intermédio de seus executivos ou emissários, em atividades de mentoria ou investimento em aceleradoras privadas independentes.
- Chamada de Joint Venture por Lehmann (2014), o nível intermediário é o da Parceria, que ocorre quando a corporação contrata uma instituição, geralmente uma aceleradora independente, para coexecutar o seu AC.
- No maior grau de engajamento, as corporações criam e gerenciam os seus programas 100% com recursos e equipe própria. É o nível de Incorporação ou Internalização.

Figura 6: Níveis de envolvimento



Fonte: Lehmann (2014:64)

2.2.2.2 Etapas do AC

Lara (2017), em seu modelo conceitual, divide o Programa de Acelerador Corporativo em etapas e sub etapas, como demonstra figura 7.

Na etapa de pré-aceleração, há a sub etapa de planejamento estratégico, onde deve-se pautar:

- Definição das estratégias de investimento;
- Identificação das diretrizes tecnológicas e mercadológicas que serão utilizadas para avaliar os projetos;
- Escolha e construção de um modelo de gestão e das parcerias para execução do Programa;
- Estratégias para “vender” o Programa para os patrocinadores internos (alta direção/CEO) e para os profissionais da corporação que precisarão se engajar ao Programa e trabalhar com e para as startups;
- Desenho geral do programa, incluindo a sua localização e infraestrutura física; tamanho das turmas; agenda de encontros; volume de aporte financeiro e tipos de apoio econômico; programas e estratégia de capacitação; formação do time de gestores e mentores;

Há ainda, geralmente a etapa de seleção do parceiro startup, pela empresa Madura, Lara (2017) conceitua-a como uma etapa responsável pela:

- Construção de um “discurso de venda”, com ênfase na proposta de valor diferenciada, que evidencie as diferenças em relação a iniciativas mais tradicionais de aceleração de negócios;
- Divulgação do Programa em mídias sociais, blogs de formadores de opinião, grande imprensa e principais canais acessados pelo público-alvo;
- Participação de profissionais da corporação, especialmente o seu corpo técnico e comercial, nas fases de triagem e seleção dos projetos, de forma a atestarem a aderência das propostas aos interesses da corporação.
- Preocupação em formar um portfólio de projetos que seja balanceado em termos de mercados-alvo; níveis de risco e grau de inovação

A sub etapa de apoio e capacitação e aceleração de negócios, onde são focados (LARA, 2017)

- Programas de treinamento em abordagens lean startup; gestão da inovação e disciplinas de gestão;
- Sessões individualizadas de mentoria e assessoria;
- Consultorias “horizontais”, baseadas na troca de experiências e conhecimentos entre corporação e startups; e das startups entre si;
- Indicação e contratação de assessorias e serviços técnicos de terceiros, tais como assessoria jurídica e contábil e serviços de design gráfico;
- Apoio financeiro e econômico aos empreendimentos, tais como cobertura de despesas com viagens; confecção de material gráfico; participação em feiras e outras atividades de (apoio à) prospecção de clientes.
- Ajuda de custo aos empreendedores
- Franquia e facilidade de acesso à infraestrutura da corporação, tais como laboratórios; escritórios; equipamentos; etc.
- Promoção e estreitamento das relações dos empreendedores com executivos e profissionais-chave da corporação, quer seja para promover sessões de “mentoria corporativa” ou para criar força-tarefa para endereçar desafios específicos enfrentados pelas startups;
- Acesso à carteira de clientes e criar formas de fazer a força de vendas da corporação (ou parte dela) trabalhar em prol das startups

Figura 7: Fases do Programa de AC



Fonte: Lara (2017)

2.2.2.3 A metodologia Scrum para gerenciamento do AC

Highsmith (2009) categoriza o Scrum como um método de gerenciamento de iterações e que se ocupa da gerência das tarefas do dia a dia do projeto.

Como outros métodos ágeis, o Scrum é baseado em equipes auto-organizadas e autogerenciáveis, que desenvolvem um produto de forma iterativa e incremental. Essa dinâmica se dá por meio de uma série de ciclos temporais, com um ciclo diário e um ciclo de iteração – ou sprint (SCHWABER, 2004) – de, normalmente, quatro semanas (HIGHSMITH; COCKBURN, 2001). O conjunto de vários ciclos de iteração compõe o projeto como um todo, sendo que os ciclos do Scrum se caracterizam por possuírem um tempo fixo (SCHWABER, 2004).

O Scrum se ampara em alguns papéis-chave que conduzirão o projeto até a entrega do produto: o Product Owner (PO), o Scrum Master (SM) e o Team. A função principal do PO reside na elaboração, manutenção e priorização de uma lista de requisitos do sistema, denominada product backlog (SCHWABER, 2004). A execução de tais tarefas terá implicações amplas no desenvolvimento do produto, incluindo a necessidade de criar uma visão do produto; de envolver todos os stakeholders relevantes; de preparar os requisitos; e de amparar a equipe de desenvolvimento (PICHLER, 2010).

Em última análise, o PO é responsável pela maximização do retorno sobre o investimento, na medida em que prioriza o product backlog com os itens que possuem uma relação favorável entre valor agregado e custo (DEEMER, BENEFIELD, LARMAN, VODDE, 2010). Boa parte da complexidade externa do processo de desenvolvimento de software é, dessa forma, centralizada em uma única pessoa (PO), que fará o contato com os vários stakeholders para dinamizar o processo.

Já o SM é o responsável pelo uso do Scrum no projeto, ao garantir que suas práticas sejam seguidas, ao orientar os integrantes da equipe em relação a elas e ao assegurar que a aplicação do método esteja harmônica com a cultura da organização, de forma a garantir a entrega de valor (SCHWABER, 2004).

Finalmente, o Team é um grupo auto-organizado, autogerenciável e multifuncional, responsável pelo desenvolvimento do produto (SCHWABER, 2004). Ele deve possuir um alto grau de autonomia e responsabilidade no projeto, devendo definir que compromissos de desenvolvimento podem ser assumidos dentro de cada sprint, conforme destacam Deemer et al. (2010). Esses autores, entre outros, definem uma entidade chamada Scrum Team, composta pela equipe de profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do produto (Team), pelo SM e pelo PO. O Scrum Team seria, dessa forma, a equipe Scrum abrangendo a totalidade comprometida com o desenvolvimento do produto.

A dinâmica do Scrum permite o que Schwaber (2004) chama de controle empírico do processo. A grande complexidade de projetos multivariados como os do AC, que compõe desde modificação na estrutura organizacional a desenvolvimento de softwares, exige que os mecanismos de controle sejam dinâmicos e flexíveis. No caso do Scrum, o controle se dá em três fases: visibilidade, inspeção e adaptação (SCHWABER, 2004). Os ciclos temporais previstos nesse método proveem uma grande visibilidade do andamento dos projetos ao PO e ao SM, o que permite a inspeção do processo e a adaptação, de forma a corrigir eventuais problemas.

O monitoramento de projetos Scrum é baseado em quatro mecanismos simples e efetivos (BARTON, SCHWABER & RAWSTHORNE, 2007): o product burndown, o sprint burndown, o product backlog e o sprint backlog. O product backlog é composto por uma relação de itens, normalmente composta por funcionalidades do novo produto, mas que pode também conter melhorias técnicas, atividades exploratórias – ou de pesquisa – e problemas conhecidos (PICHLER, 2010). Para que o PO possa priorizar o backlog, é necessária a ajuda do Team para estimar o custo de desenvolvimento de cada um dos respectivos itens (SCHWABER, 2004). As estimativas desses custos serão insumo para um dos principais mecanismos de monitoramento da evolução do produto no Scrum: o product burndown chart, também conhecido por gráfico de burndown do produto.

2.2.3 DIFERENÇAS E SIMILITUDES ENTRE CORPORATE VENTURE CAPITAL E ACELERADORES CORPORATIVOS

Após análise dos itens anteriores, quanto ao CVC, é consenso que as empresas que recebem investimentos são startups e que as empresas maduras que optam por essa estratégia a adotam pela lógica de investimento de CVC devido a objetivos não só financeiros como também estratégicos. Sendo assim, uma maneira de complementar as atividades de inovação da empresa (seja por meio de absorção de capacidades que esta startup possui ou por práticas de open innovation, por exemplo) ou um meio de adquirir e/ou “criar” novas capacidades (CHESBROUGHT, 2000; 2002; CHESBROUGHT; TUCCI, 2004; DUSHNITSKY; SHAPIRA, 2010; HELLMAN 1996). O fato do CVC ser baseado em objetivos estratégicos, e não só financeiros, o diferencia das outras modalidades de investimentos feitas diretamente em empresas, como por exemplo o *Private Equity*.

Quanto à análise do referencial teórico que abordam o índice de sucesso a níveis financeiros, a estrutura de CVC tem sido associada a histórias de fracasso (GOMPERS, 2002) devida à baixa performance, comparado aos fundos de Venture Capital (VC). Parte da justificativa viria do maior foco nos objetivos estratégicos *vis a vis* com os objetivos financeiros. Entretanto, a literatura e estes fundos reportam muitas outras razões para essa percepção, como por exemplo:

- Falta de experiência e sofisticação;
- Lentidão nas decisões de investimento; I
- Inconsistência no suporte às empresas investidas;
- Potencial conflito de interesses entre os objetivos estratégicos da empresa-mãe e a empresa investida;
- Políticas de compensação e rotatividade de empregados;
- Políticas internas;
- Objetivos que geram conflitos;
- Gestão incompetente (GOMPERS, 1998).

Por essas questões, alguns estudos afirmam que os CVCs ganharam muita experiência ao trabalhar lado a lado com os fundos de VC independente. As pesquisas apontam que CVCs agora enfatizam uma abordagem mais similar à adotada pelos fundos, na qual eles investem com o objetivo financeiro, tentando maximizar o valor financeiro do investimento, especialmente depois da fase de seleção e investimento (GOMPERS, 2002). Com base nos artigos pesquisados contatou-se que empresas estabelecidas em muitos setores geralmente mantêm CVC como resultado do investimento em várias startups (BASU et al., 2011). Os relacionamentos com CVC representam uma importante fonte de conhecimento para as empresas consolidadas, pois esta estabelece laços de fronteiras com startups, que buscam novas tecnologias ou estruturam novos modelos de negócios (DUSHNITSKY; LENOX, 2005). As empresas frequentemente realizam investimentos em CVC para captar novas tecnologias (DUSHNITSKY, 2006). Os laços de CVC influenciam o desempenho de inovação de uma empresa investidora, aumentando a quantidade e a variedade de conhecimento disponíveis maximizando os esforços de inovação desta (DUSHNITSKY; LENOX, 2005; WADHWA; KOTHA, 2006). Esses fluxos são promovidos pela avaliação, monitoramento e colaboração do investidor com seu portfólio de empreendimentos (DUSHNITSKY; LENOX, 2005). Pesquisas

também mostram que os investidores do CVC exibem variação na diversidade de seus investimentos, não focando necessariamente em startups cujo objeto se assemelha com o conhecimento já abarcado da empresa investidora (BASU et al., 2011).

Muitos aspectos de um relacionamento CVC facilitam o acesso ao conhecimento de uma Startup. Em primeiro lugar, antes de investir, as empresas normalmente realizam due diligence em vários aspectos, gestores, plano de negócios, finanças, mercados-alvo, produtos e tecnologia (DUSHNITSKY, 2006). Muitas vezes, há uma unidade de negócios na empresa investidora envolvida na avaliação da tecnologia e dos produtos desenvolvidos pela startup em potencial (DUSHNITSKY, 2006; BASU et al., 2011).

O estudo da literatura sobre AC permitiu importantes constatações quanto às origens e à definição do construto, às fases de desenvolvimento das pesquisas acerca do tema, assim como das principais características dirigidas a esta proposta, conforme se apresentará, a seguir.

Para agir de forma empreendedora dentro da organização, ou seja, perceber mudanças, identificar/construir novas oportunidades potenciais e explorar essas potencialidades - algumas corporações investem em atividades de ACs. Por perceberem que é caro, incerto e lento confiar apenas nos esforços internos de inovação para competir com empresas empreendedoras ágeis que perturbam o mercado (CHRISTENSEN et al., 2015). ACs têm como objetivo principal permitir que Startups aperfeiçoem o produto, focalizem mercados-alvo, encontrem maneiras de atrair novos usuários e clientes da empresa já consolidada devido a evolução de seu modelo de negócio. AC deve ser vista como a capacidade de uma corporação já consolidada catalisar o percurso da startup, disponibilizando clientes, investidores, tecnologias, redes sociais e mentores em um período mais curto, de modo a mudar sua taxa de escala ou sua direção estratégica.

Três aspectos do processo de aceleração corporativa são cruciais para o sucesso das startups e das empresas consolidadas:

- Acesso a clientes,
- Revisões periódicas,
- Orientação

Os objetivos da utilização de ACs variam de empresa para empresa, no entanto, é consenso entre as pesquisas que o objetivo primordial é a necessidade de alavancar a formação de novas parcerias e redes de investimentos, para o desenvolvimento real dos produtos e serviços já oferecidos ou até mesmo a descoberta de novos mercados. A maioria das empresas

em cooperação com startups via AC parece ser especialmente interessada em melhorar sua capacidade geral de inovação, embora a imagem da empresa consolidada também seja um subproduto útil. Os resultados do caso geral dos aceleradores sugerem que eles podem ser um programa útil para empresas que buscam melhorar seu desempenho inovador. Os processos de seleção competitiva, funções predeterminadas e expectativas atribuídas a startups, um período de tempo definido, rede e educação obrigatórias, e a estruturação desses programas em lotes ou coortes introduzem alta pressão e reconhecimento precoce de falhas.

No geral, CVC e os ACs têm elementos em comum, como sua propriedade, público-alvo e, até certo ponto, seus objetivos. As diferenças são principalmente o montante do financiamento fornecido, o forte foco dos ACs a apoio não-monetário, e a estrutura de tempo fixa. ACs geralmente visam startups em fase inicial enquanto CVC visa startups em fase final, como demonstra o Quadro 4 (ERNST; YOUNG, 2013; 2014; HOCHBERG, 2015).

Quadro 4: Diferenças entre CVC e AC

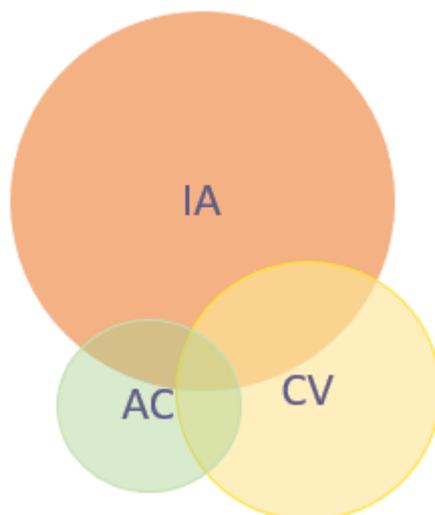
Indicador	Corporate Venture Capital	Aceleradora Corporativa
Proprietário	Empresas estabelecidas	Empresas estabelecidas
Objetivos	Financeiros e/ou estratégico; exploração e aquisição de conhecimento.	Estratégico. Exploração, ganhar vantagens competitivas.
Origem dos Objetivos	Derivados da Empresa	Derivados da Empresa
Portfólio de Empresas	Startups em estágio intermediários ou avançados	Startups em estágios iniciais
Apoio às startups	Primeiramente monetário	Primeiramente, rede de contatos e experiência
Duração pré-determinada	Não	Sim (máximo 12 meses)
Entrada	Em caráter contínuo	Baseado em turmas
Seleção	Competitiva	Competitiva
Financiamento	Sim	Pode ocorrer
Participação acionária	Sim	Pode ocorrer
Participação na sociedade	Minoritária	Minoritária
surgimento	Anos 1960	Anos 2010

Fonte: Adaptado de Heinemann (2010).

Em ambos, AC e CVC, os empreendimentos acelerados estão fora da corporação, podendo em algumas situações, existir programas de ACs com foco em internalizar as startups financiadas. Os objetivos das duas metodologias mostram similitudes, ambas visam melhorar a capacidade da empresa de inovar, experimentar novas tecnologias e atingir a ambidestria de nível empresarial (BASU et al., 2011). No entanto, ACs são diferentes de CVC quanto a internalização da inovação investida, nesta, a meta de se aventurar em empresas externas é criar novos empreendimentos fora do limite organizacional (COVIN; MILES, 2007) enquanto na outra, a meta é internalizar a inovação. CVC envolvem predominantemente, o investimento no capital? de uma empresa (MILES; COVIN, 2002; ZAHRA et al., 2008, já as ACs, raramente assumem um risco patrimonial. Quanto a estrutura jurídica, enquanto no CVC é baseado em contratos e geralmente requer um objetivo comum entre os parceiros, startup e empresa investidora (SCHILDT et al., 2005), as ACs não exigem o estabelecimento de metas ou contratos comuns entre a corporação e o empreendimento. Finalmente, enquanto a intenção de CVC é criar (e alcançar) retorno financeiro e estratégico comum (entre a corporação e o empreendimento) (SCHILDT et al., 2005), nas ACs, a corporação pode buscar resultados diferentes daqueles esperados na estruturação do programa.

Com base nessas perspectivas, apresenta-se a inter-relação desses elementos (AC, CV e IA), na Figura 8.

Figura 8: Relações entre os conceitos de IA, CVC e AC relacionados às Startups



Fonte: Do autor.

Assim, é possível perceber que o domínio de IA e CVC tem intersecção com o de AC, quando os elementos envolvem startups, mas os transcendem por também direcionar suas abordagens ao contexto interno e por interagir com atores além das startups.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve o método científico utilizado para o desenvolvimento dessa dissertação. Assim, são classificados: o tipo de pesquisa, as bases de dados consultadas para a revisão bibliográfica, e quais os instrumentos utilizados para a coleta de dados. A abordagem selecionada envolveu, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica descritiva, adoção de abordagem qualitativa, o método de pesquisa-ação e uso de estudo de caso.

Gil (1999, p. 42) destaca que objetivo fundamental de uma pesquisa é “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”. Nesse sentido, os métodos usados para gerá-la precisam ser definidos, compreendidos, discutidos e aprimorados para que se possa aplicá-la de forma eficiente e confiável (MARCONI; LAKATOS, 2004). Os métodos de investigação científica podem adequar-se aos diferentes processos de investigação e existe uma grande gama de mecanismos e procedimentos para aplicar às diversas cenários e problemas, durante a construção do conhecimento. Gil (1999, p. 26) define que método é “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”.

A natureza desta pesquisa é aplicada, visto que tem como objetivo gerar conhecimentos, a partir do entendimento e da compreensão do fenômeno estudado, com a pretensão direta de uma aplicação na prática, neste caso, uma aliança estratégica entre uma empresa madura e uma startup. Quanto aos objetivos, possui um caráter descritivo, pois possui um propósito de descrever como o fenômeno pesquisado ocorre na realidade (GIL, 1999).

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Esta abordagem é apropriada quando o objetivo da pesquisa é criar uma imagem holística dos fenômenos humanos (CRESWELL, 2003), sendo adequada também para explorar processos e entender como os participantes fazem sentido de suas experiências. Além disto, visa compreender como a realidade é construída por indivíduos interagindo com seu ambiente natural.

No tocante ao método, configura-se como uma pesquisa-ação, uma vez que envolve a transformação e melhoria de uma realidade social, e deve ser realizado pelas pessoas envolvidas

na prática que se pesquisa. Trata-se, portanto, de um tipo de pesquisa social, empírica, que é realizada em estreita associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de forma participativa e cooperativa (THIOLLENT, 1997).

A pesquisa foi desenvolvida obedecendo as seguintes etapas:

- Pesquisa bibliográfica para a elaboração da estrutura conceitual da pesquisa, subsidiando não só a definição de objetivos, mas também a fundamentação do referencial para a análise dos resultados.
- Estudo de caso, com a seleção de uma empresa madura e uma *startup*. Ambas as instituições foram contatadas diretamente, através de seus principais executivos, que receberam informações sobre os conceitos de alianças estratégicas para inovação e os princípios de uma pesquisa-ação. Em seguida, foram aplicados os princípios da pesquisa-ação, segundo os quais a atuação do pesquisado ocorre simultaneamente ao desenvolvimento das proposições de ações de melhoria para a estruturação da parceria.
- Na etapa de diagnóstico, os dados foram obtidos através de questionários, aplicados aos gestores, efetuando um mapeamento dos pontos fundamentais à operação da parceria estratégica, seus aspectos geradores de satisfação ou insatisfação, bem como os desafios percebidos.

O Quadro 5 apresenta a classificação da pesquisa desenvolvida nesta dissertação:

Quadro 5: Classificação da pesquisa

Quanto à natureza	Aplicada
Quanto à Abordagem do Problema	Qualitativa
Quanto aos Objetivos	Descritiva, Bibliográfica e Documental
Quanto aos Procedimentos Técnicos	Revisão da literatura, Pesquisa-Ação e Estudo de Caso

Fonte: Do autor.

3.1 PESQUISA AÇÃO COMO ABORDAGEM METODOLÓGICA

Pesquisa-Ação (PA) é um tipo de pesquisa social empírica, que acontece em paralelo à resolução de um problema, atendendo, simultaneamente: (i) a resolução de problemas práticos; (ii) expansão do conhecimento científico; e (iii) desenvolvimento de competência dos atores envolvidos. É desenvolvida de forma colaborativa, a partir do entendimento mútuo do processo de mudança desejado e realizado, dentro de uma estrutura negociada entre o

pesquisador e os envolvidos – estes últimos vistos como co-pesquisadores (HULT; LENNUNG, 1980; THIOLENT, 1996; COUGHLAN; COGHLAN, 2002).

Ou seja, além de resultados em termos de produção de conhecimento, em uma pesquisa-ação também se espera do pesquisador o papel de agente ativo na mudança do contexto pesquisado (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). A contribuição em termos de geração de conhecimento científico se dá pela concretização de conhecimentos teóricos e da construção de regras práticas para solução dos problemas levantados, a partir de um planejamento das ações correspondentes (THIOLENT, 1996).

A Pesquisa-Ação contrasta com a ciência positivista, uma vez que não busca a criação de leis gerais ou conhecimentos universais, além de seu foco em conhecimentos de cunho mais prático (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). Os critérios de avaliação também são diferentes daqueles usados pelo positivismo: importa a relevância do trabalho, em detrimento de um suposto rigor científico (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). Thiollent (1996) ressalta ainda a natureza argumentativa dos procedimentos e da forma de raciocínio, em detrimento de critérios lógico-formais e estatísticos tradicionalmente relacionados à pesquisa científica.

A motivação central para a escolha da PA como estratégia metodológica geralmente se relaciona ao fato de essa abordagem: (i) permitir (exigir) que a pesquisa não se limite a discussões acadêmicas e procedimentos rígidos ou burocráticos; (ii) prever a solução de um problema prático; e (iii) contar com a participação explícita e ativa do pesquisador no objeto investigado (THIOLENT, 1996).

A PA permite cumprir com o objetivo de geração de conhecimento científico ao mesmo tempo em que se contribui para melhorar a compreensão dos problemas abordados e das soluções propostas - incluindo as sutilezas, nuances e conhecimentos críticos que estratégias baseadas em observação passiva não são capazes de dar acesso (THIOLENT, 1996).

A PA consiste, essencialmente, em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados, participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento (THIOLENT, 1997).

Thiollent (1996) considera que a Pesquisa-Ação envolve algumas diretrizes importantes, a saber:

- Ampla e explícita interação entre o pesquisador e as pessoas envolvidas na situação investigada;
- O objeto de investigação não se constitui a partir das pessoas envolvidas; mas, sim, pela situação e pelos diferentes problemas encontrados nesta situação;
- A Pesquisa-ação pressupõe resolução de problemas ou, pelo menos, esclarecimento dos problemas observados na situação investigada;
- A Pesquisa-ação pressupõe o acompanhamento das decisões, das ações e de toda as atividades planejadas;
- A Pesquisa-ação pressupõe o incremento do conhecimento dos pesquisadores, ou seja, a melhoria do “nível de consciência” das pessoas e pesquisadores sobre a situação investigada.

Ainda segundo Thiollent (1997), a Pesquisa-Ação consiste num processo estruturado, mas flexível, envolvendo alguns procedimentos chave: i) diagnóstico para identificar um problema na organização; ii) planejamento do estudo considerando as ações alternativas para resolver o problema; iii) execução das ações planejadas com seleção de roteiros e estratégias; iv) avaliação das consequências de cada ação; v) aprendizagem específica e identificação dos ensinamentos da experiência, como retorno ao ponto de partida para evidenciar o conhecimento generalizável adquirido sobre o problema.

3.1.1 O papel do pesquisador

O pesquisador atuou constantemente na idealização da segunda implantação da parceria entre a empresa Madura e a Startup, sendo o apoio técnico jurídico de todo o programa, bem como aos projetos que estruturaram as proposições de melhorias idealizadas na fase inicial.

Destaca-se que o pesquisador assumiu um papel exclusivo durante a intervenção, que não se alteraram medida em que os ciclos iam sendo desenvolvidos. Durante a ideação do AC, o pesquisador atuou como consultor. Já na Execução do Programa, passou a atuar como ‘Líder do time’ (Team Leader). Apesar do título ‘líder’, exercia, na realidade, o papel de organizador das atividades do grupo. Além desses papéis, o pesquisador executou diversas ações de intervenção, acumulando também a função de membro do time, conforme descrito e sintetizado na figura 9. As atribuições do pesquisador nos papéis desempenhados foram:

- **Membro:** responsável pelas atividades relacionadas com o domínio da sua área/Departamento jurídico, criando as estruturas jurídicas necessária para os desenvolvimentos das jornadas e projetos;
- **‘Líder do time’ (Team Leader):** administrador dos processos para o cumprimento dos objetivos de cada projeto e dos prazos de execução de cada atividade acordada pelo grupo da intervenção. Responsável pela organização de reuniões de trabalho e pela ajuda aos demais participantes na resolução de problemas;
- **Consultor:** responsável pelo acompanhamento e pelas recomendações aos participantes dos grupos quanto aos direcionamentos do ciclo em andamento, sempre embasado em estudos teóricos e práticos.

Quadro 6: Papéis do Pesquisador

	Ciclo 1 – Ideação do AC	Ciclo 2 – Pré Aceleração	Ciclo 3 – Aceleração
Objetivos	Diagnosticar os problemas que dificultaram o sucesso do primeiro AC da empresa madura	Melhorar o relacionamento da empresa madura com a startup, considerando-as como provedoras de solução para os problemas de negócios.	Execução dos projetos e jornadas
Período	Dezembro/2017 a março/2018	Março/2018 a novembro/2018	Janeiro/2019 a março de 2020
Papel do pesquisador	Membro Consultor	Membro consultor	Membro e líder do Time (Team líder)

Fonte: Do autor.

3.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão sistemática da literatura percorreu sobre os assuntos - “Corporate Venture Capital” e “Acelerador Corporativo”, a fim de traçar suas semelhanças e diferenças, sobretudo para, no bojo da pesquisa-ação identificar aspectos teóricos para melhor aplicar ao AC objeto de estudo. A revisão de literatura foi desenvolvida com o objetivo de responder a um problema específico e utiliza-se de métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar, criticamente, os estudos acerca da temática escolhida pelo autor, e para a coleta e análise de dados dos estudos incluídos na revisão (ROTHER, 2007).

Após o estabelecimento do tema de pesquisa, foram pesquisados os termos “Corporate Venture Capital” e “Aceleradores Corporativos”, nas bases de dados: EBSCO, Web of Science, e Scopus.

Na base de dados Web of Science usando o termo: “Corporate Venture Capital”, entre parênteses e com aspas, teve-se o retorno de 115 (cento e quinze) documentos no total. Limitando estes documentos apenas para artigos, teve-se o retorno de 90 (noventa) artigos, sendo apenas 6 (seis) abertos. Lendo o resumo destes artigos abertos, apenas 4 (quatro) dos mesmos, mostrou-se relevante para a pesquisa. Após leitura completa destes artigos, apenas 1 (um) mostrou-se relevante.

Pesquisando o título dos artigos fechados em um site de busca, foi detectado pela leitura dos resumos destes artigos fechados, que apenas 38 (trinta e oito), dos 84 (oitenta e quatro) artigos, eram relevantes para a pesquisa. Após leitura ampla dos artigos, identificou-se 26 (vinte e seis) relevantes.

Totalizando em 27 (vinte e sete) artigos relevantes.

Já o termo “Aceleradores Corporativos”, pesquisado na língua inglesa: “Corporate Accelerators”, entre aspas e dentro de parênteses, apresentou no total 9 (nove) documentos, sendo 7 (sete) artigos, dos quais 1 (um) apresentou-se aberto e relevante para a pesquisa. Pesquisando o título dos artigos fechados em um site de busca, foi detectado pela leitura dos resumos destes artigos fechados, que apenas 2 (dois) dos 6 (seis) artigos, eram relevantes para a pesquisa. Após leitura dos artigos, por inteiro, identificou-se 1 (um) relevante. Total de 1 (um) artigo relevante.

Pesquisando os dois termos “Corporate Accelerators” e “Corporate Venture Capital”, juntos (AND), com aspas e entre parênteses: Apresentou-se 5 (cinco) artigos no total de

documentos, mostrando apenas 1 (um) artigo com relevância. As outras formas de pesquisa com estes termos juntos (sem parênteses, termos dentro das mesmas aspas), não apresentaram resultados. Total de 1 (um) artigo relevante.

No total, a base de dados *Web of Science* colaborou com 29 (vinte e nove) artigos relevantes para o desenvolvimento do presente trabalho.

Na base de dados Scopus usando o termo: “Corporate Venture Capital”, entre parênteses e com aspas, teve-se o retorno de 1369 (mil trezentos e sessenta e nove) documentos no total. Limitando estes documentos apenas para artigos, teve-se o retorno de 78 (setenta e oito) artigos, sendo apenas 4 (quatro) abertos. Lendo o resumo destes artigos abertos, apenas 1 (um) dos mesmos, mostrou-se relevante. Pesquisando o título dos artigos fechados em um site de busca, foi detectado pela leitura dos resumos destes artigos, que apenas 24 (vinte e quatro) dos 74 (setenta e quatro) artigos, eram relevantes para a pesquisa. Após leitura dos artigos, por inteiro, identificou-se 11 (onze) relevantes. Ao todo, retornaram 12 (doze) artigos relevantes.

Com o termo “Corporate Accelerators”, entre aspas e dentro de parênteses, apresentou-se o total de 34 (trinta e quatro) documentos, sendo 15 (quinze) artigos, dos quais 1 (um) apresentou-se aberto e relevante para o trabalho.

Pesquisando o título dos artigos fechados em um site de busca, foi detectado pela leitura dos resumos destes artigos, que 11 (onze) dos 14 (catorze) artigos, eram relevantes para a pesquisa. Após leitura ampla dos artigos, identificou-se apenas 2 (dois) relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

Ao todo, foram identificados 3 (três) artigos relevantes.

Pesquisando os dois termos “Corporate Accelerators” e “Corporate Venture Capital”, juntos (AND), com aspas e entre parênteses, retornaram 5 (cinco) documentos no total, sendo 2 (dois) artigos fechados. Pesquisando o título destes artigos fechados em um site de busca, foi detectado pela leitura dos resumos, que os 2 (dois) artigos eram relevantes para pesquisa. Em um segundo momento, com leitura ampla destes artigos, apenas 1 (um) mostrou-se relevante. As outras formas de pesquisa com estes termos juntos (sem parênteses, termos dentro das mesmas aspas) não apresentaram resultados. No final, constatou-se 1 (um) artigo relevante.

No total, a consulta na base de dados EBSCO retornou com 16 (dezesesseis) artigos relevantes para o desenvolvimento do presente trabalho.

Na base de dados EBSCO usando o termo: “Corporate Venture Capital”, entre parênteses e com aspas, teve-se o retorno de 1229 (mil duzentos e vinte e nove) documentos.

Limitando estes documentos apenas para artigos, teve-se o retorno de 56 (cinquenta e seis) artigos, sendo apenas 27 (vinte e sete) abertos. Lendo o resumo destes artigos abertos, apenas 12 (doze) mostrou-se relevante. Pesquisando o título dos artigos fechados em um site de busca, foi detectado pela leitura dos resumos destes artigos, que apenas 4 (quatro) dos 29 (vinte e nove) artigos, eram relevantes para a pesquisa.

Com o termo “Corporate Accelerators”, entre aspas e dentro de parênteses, apresentou-se o total de 51 (cinquenta e um) documentos, sendo 39 (trinta e nove artigos, dos quais 12 apresentou-se aberto e relevante para o trabalho. Pesquisando o título dos artigos fechados em um site de busca, foi detectado pela leitura dos resumos destes artigos, que 11 (onze) dos 14 (catorze) artigos, eram relevantes para a pesquisa. Após leitura ampla dos artigos, identificou-se apenas 2 (dois) relevantes para o desenvolvimento do trabalho. Totalizando 3 (três) artigos relevantes.

Pesquisando os dois termos “Corporate Accelerators” e “Corporate Venture Capital”, juntos (AND), com aspas e entre parênteses: Apresentou-se 65 (sessenta e cinco) documentos no total, sendo 22 (vinte e dois) artigos fechados. Pesquisando o título destes artigos fechados em um site de busca, foi detectado pela leitura dos resumos, que os 13 (treze) artigos eram relevantes para pesquisa. Em um segundo momento, com leitura ampla destes artigos, apenas 10 (dez) mostraram-se relevante. As outras formas de pesquisa com estes termos juntos (sem parênteses, termos dentro das mesmas aspas), não apresentaram resultados.

A partir da coleta dessas informações dos artigos estudados é que se desenvolveu a análise crítica da produção científica sobre Corporate Venture Capital ou Corporate Accelerators que permitiu apontar suas semelhanças e diferenças, que foram demonstradas nesta dissertação.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso, para obter uma compreensão aprofundada e sistêmica dos fatores críticos que dificultaram o primeiro programa de acelerador corporativo da empresa madura. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com um total de 20 profissionais, 10 da empresa madura e 10 da startup. Os participantes foram selecionados com base em apenas um critério: ter atuado no Programa AC entre os anos de 2008 a 2017.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário, contendo 5 perguntas fechadas, sendo que para cada uma foi solicitado ao respondente que indicasse como posicionamento “sim ou não”. O Apêndice A apresenta o questionário.

Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 4 diretores das empresas, 3 da Startup e 1 da empresa madura, com foco na identificação das incompletudes do Programa de AC, a fim de pivotar o modelo de negócio da Startup, definindo sua estratégia para o segundo programa.

Cada entrevista durou, aproximadamente, 40 minutos, e ocorreu no período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2019. No final, foi aberto um espaço para que os entrevistados apresentassem informações adicionais, conforme o Apêndice B. Durante as entrevistas, as respostas dadas pelos respondentes foram transcritas, para facilitar o processo de análise dos dados. O processo de entrevistas foi interrompido quando atingido o ponto de saturação, significando que, após a coleta de informações consistentes, os dados se tornaram repetitivos e as entrevistas não apresentavam mais informações inéditas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A EMPRESA MADURA

O Grupo Calcenter foi criado em 1975, na cidade de Várzea Grande, Mato Grosso, com o nascimento da primeira loja Gabriela Calçados. Com ela, nasceu a Calcenter Calçados Centro Oeste, um dos maiores grupos de varejo calçadista do país, com 101 lojas em 14 estados.

O grupo tem como visão ser líder do *fast fashion* de calçados no Brasil e busca alcançá-la por meio da missão de “conectar pessoas à moda, proporcionando acesso a produtos de qualidade com excelente experiência de compra”. Possui como público-alvo as famílias das classes B, C e D.

A subsidiária do grupo responsável pelas vendas de Calçados são as Lojas Studio Z.

A marca Studio Z Calçados é uma marca diferenciada, que propôs ao mercado nacional um conceito novo e arrojado, diferente dos modelos tradicionais encontrados em seu segmento.

Dentre seus diferenciais, a Studio Z compreende um novo conceito de lojas de calçados, fugindo do modelo tradicional onde a presença do vendedor é indispensável, para um modelo onde o foco é o padrão e a organização, facilitando a escolha do cliente e a compra do produto com maior praticidade e facilidade, dispensando, em muitos casos, a ajuda de um colaborador para a busca dos calçados.

O modelo chama-se de autoatendimento. Para atender a esse modelo e oferecer toda sua diversidade aos clientes, suas lojas são amplas e de alto padrão, dividida em setores de acordo com os segmentos e estilos (Figura 10). O conceito Studio Z agrega valor e complementa o mix de lojas dos shoppings.

Figura 9: Imagem de uma das lojas da empresa madura



Fonte: Do autor.

Com fluxo diário de mais de 50 mil clientes, nas 101 lojas da rede, a Studio Z atende pessoas em busca de inúmeros pares de calçados e acessórios vendidos pelas lojas. Com estratégia de expansão nas regiões NO, CO, SU e NE.

A Figura 11 ilustra a distribuição geográfica da Studio Z, ao longo do território nacional.

Figura 10: Distribuição geográfica da empresa madura



Fonte: Do autor.

A Studio Z possui em seu portfólio um mix de produtos de marcas de terceiros e, também, de marcas próprias. Ao todo, são 10 marcas próprias desenvolvidas para diferentes segmentos e públicos.

Destaca-se que a Studio Z não produz os calçados das marcas próprias, sendo esses desenvolvidos e produzidos por fornecedores parceiros.

4.1.1 Motivação para a escolha da empresa objeto de estudo

Há 6 anos, o pesquisador atua profissionalmente em consultoria para empresas de base tecnológica com foco em meios de pagamentos e instituições financeiras.

Em contato com um dos executivos da Startup Calcard, ora estudada, onde o pesquisador atua como advogado, colocou-se à disposição para contribuir com a busca por soluções para o contexto que aqui se estuda, a partir daí surgiu a oportunidade para compor um grupo multidisciplinar e para conduzir colegiadamente ciclos internos de ações, visando reestruturar a parceria entre a Startup e a empresa Madura, a fim de provocar sucesso para ambas.

Esses ciclos internos práticos foram conduzidos à luz da metodologia científica de Pesquisa-Ação. Neles, além de pesquisador, este pode atuar como membro fixo e como consultor/organizador em boa parte dos ciclos.

4.2 A STARTUP

A Calcard, startup estudada, tem como modelo de negócio primaz o de uma administradora de cartões de crédito, que atua como instituidora, emissora e credenciadora dos cartões Calcard. Trata-se de um arranjo fechado, pós-pago, da modalidade de compra, com abrangência apenas no território nacional.

O Arranjo Calcard tem como instrumento de pagamento o Cartão de Crédito Calcard (Figura 12) e destina-se às compras feitas nos estabelecimentos credenciados, que se constituem em vários tipos de comércio varejista, como postos de combustível, drogarias, lojas de departamento, supermercados e hipermercados, além das lojas Gabriela e Studio Z. Na Figura 12 apresenta-se a imagem do cartão físico, idealizado na primeira parceria entre a Startup e a

empresa madura. Nota-se o forte apelo na imagem à lembrança com o setor da empresa madura, o prefixo “cal” remetendo a calçados e a imagem imitar o couro.

Figura 11: Imagem do cartão Calcard



Fonte: Do autor

A emissão dos Cartões Calcard é realizada pela própria empresa, nos locais físicos da Empresa Madura, após análise de crédito do Titular do Cartão. A utilização do Cartão Calcard implica na abertura de uma Conta de Pagamento, em nome do Titular, a qual regulará o relacionamento entre este e a Calcard, por meio do registro dos lançamentos decorrentes da utilização em Transações, como compras, saques, pagamento de faturas, ajustes, taxas, tarifas, encargos de financiamento, outros registros e informações do interesse do Titular e da Calcard.

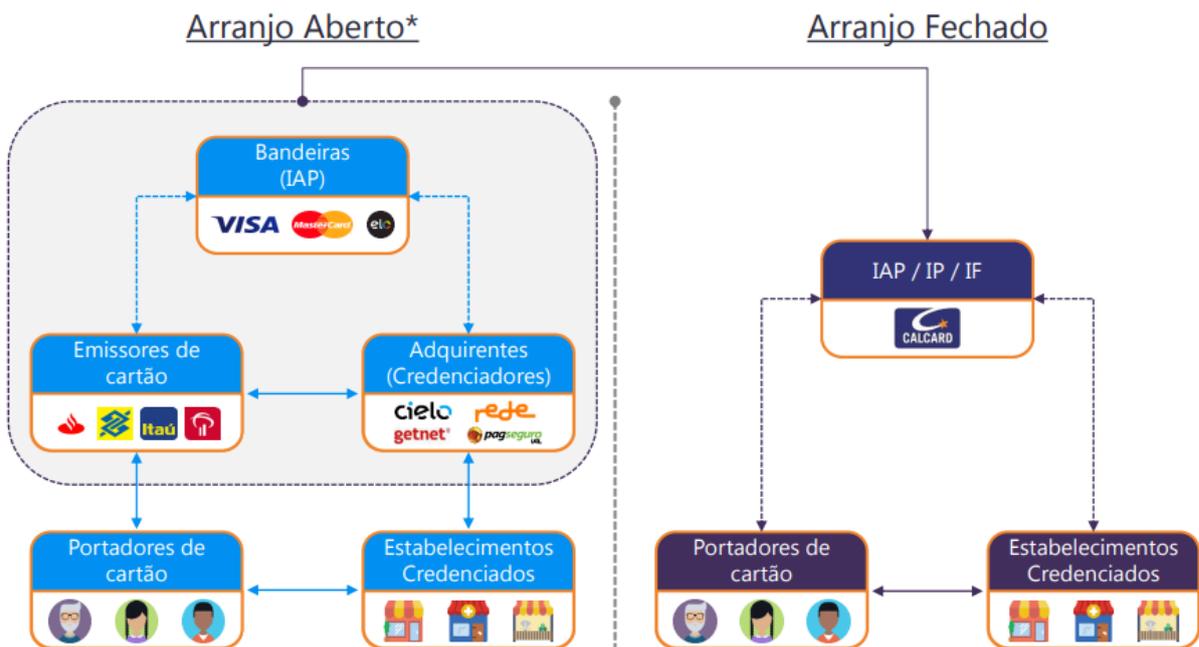
A abertura, administração e encerramento das Contas de Pagamento são feitas pela Calcard, em conformidade com as normas emanadas pelas Autoridades Competentes, sendo aplicadas às Contas de Pagamento as disposições constantes no Contrato de Adesão de Emissão e Utilização do Cartão Calcard celebrado entre a Calcard e o Titular, inclusive no que compete: (i) à utilização do Cartão Calcard e à movimentação da Conta de Pagamento; (ii) aos critérios e às condições para disponibilização de limites para cada Conta de Pagamento, de forma individualizada ou coletiva, obedecendo as melhores práticas de gestão de risco de crédito e as orientações emanadas das Autoridades Competentes; (iii) aos procedimentos a serem adotados para manter a regularidade dos cadastros dos Usuários Finais e para a prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro e do combate ao financiamento do terrorismo, nos termos da Legislação Aplicável.

A Calcard concede aos Prestadores de Serviços de Rede, na qualidade de Participantes do Arranjo, uma autorização não exclusiva e intransferível para o uso da Marca Calcard,

limitada à utilização comercial que visa à operação da atividade praticada e licenciada pelo Arranjo de Pagamento. Assim, os estabelecimentos comerciais credenciados divulgam a bandeira Calcard, seja em divulgações comerciais, seja mantendo visíveis e em boa ordem toda a forma de identificação visual da Calcard, em especial os adesivos e displays fornecidos pela Instituidora, de maneira que são afixados em suas instalações em locais de fácil visualização pelos Titulares.

O modelo de negócio difere-se da emissão de um cartão de crédito padrão no mercado, visto a concentração de atividades apenas na emissora, que agregar além dessa função que tem como primazia o contato com o titular do cartão de crédito a de credenciadora (relação como os estabelecimentos comerciais) e a de bandeira (relação com a rede tecnológica e o emissor), caracterizando a Calcard como um arranjo de pagamento fechado. A figura 13 demonstra a atuação de cartões de crédito no mercado:

Figura 12: Estrutura do Arranjo de Pagamento Calcard



Fonte: Do autor.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, são descritos o problema que envolveu a aliança estratégica entre a Empresa Madura (Studio Z) e a startup (Calcard), na primeira etapa do Programa de AC implantados.

A partir disso, são apresentadas as ações de melhorias, que foram definidas pelos dirigentes com a participação desse pesquisador e implantadas na empresa, conforme descritas nas demais etapas do Programa.

5.1 PROGRAMA DE ACELERADOR CORPORATIVO NA EMPRESA MADURA: CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Com a necessidade de financiar seus clientes, sobretudo aqueles clientes distantes de operações bancárias e de cartões de créditos, o grupo Calcenter constituiu uma startup para idealizar um modelo de negócio capaz de expandir suas vendas.

A startup nominada de Calcard tinha como objetivo bancarizar as operações do varejo, dando acesso ao cliente da Studio Z a um cartão de crédito, aceito exclusivamente nas lojas de calçados. As operações da startup iniciaram, ainda em fase de testes, em 2008, e perduraram até 2017.

Passados 9 anos, o objetivo primaz da startup havia se cumprido, no entanto, incapaz de se descolar das Lojas Studio Z, não gerando um modelo de negócio inovador, o que acabou se transformando em um genérico cartão *private label*¹.

Os estudos científicos ainda são inconclusivos ao apontar condicionantes de sucesso e insucessos dos ACs (LEHMANN, 2014). No entanto, mesmo que de forma isolada, encontra-se na literatura reflexões teóricas e empíricas acerca dos principais percalços dos ACs. Três exemplos doutrinários citados por Weiblen & Chesbrough (2015), aconteceram no caso em tela, onde a primeira parceria acabou por:

- (i) Não Isolar a startup da burocracia corporativa, não criando uma instância de governança responsável por intermediar a interação entre startups-simples-e-ágeis

¹ Cartão *private label* ou cartão de crédito de loja é um tipo de cartão de crédito emitido por um varejista e usualmente válido apenas para a realização de compras nos estabelecimentos de propriedade deste varejista. É diferente dos cartões de crédito de uso universal, pois não tem uma bandeira de aceitação universal em todo o comércio.

e corporações complexas-e-lentas. A relativa lentidão com que a empresa madura toma decisões foi uma das maiores preocupações dos diretores da Startup;

- (ii) Falta de equilíbrio na relação de poder entre a corporação e a startup, mão endereçando o receio natural da startup de se relacionarem ou se tornarem sócias de organização muito maior e poderosa do que ela.
- (iii) Não Integração com o ecossistema de suporte a startups. A primeira parceria acabou por considerar a Startup parceira como uma empresa concorrente.

5.1.1 Identificação dos fatores críticos do Primeiro Programa de AC

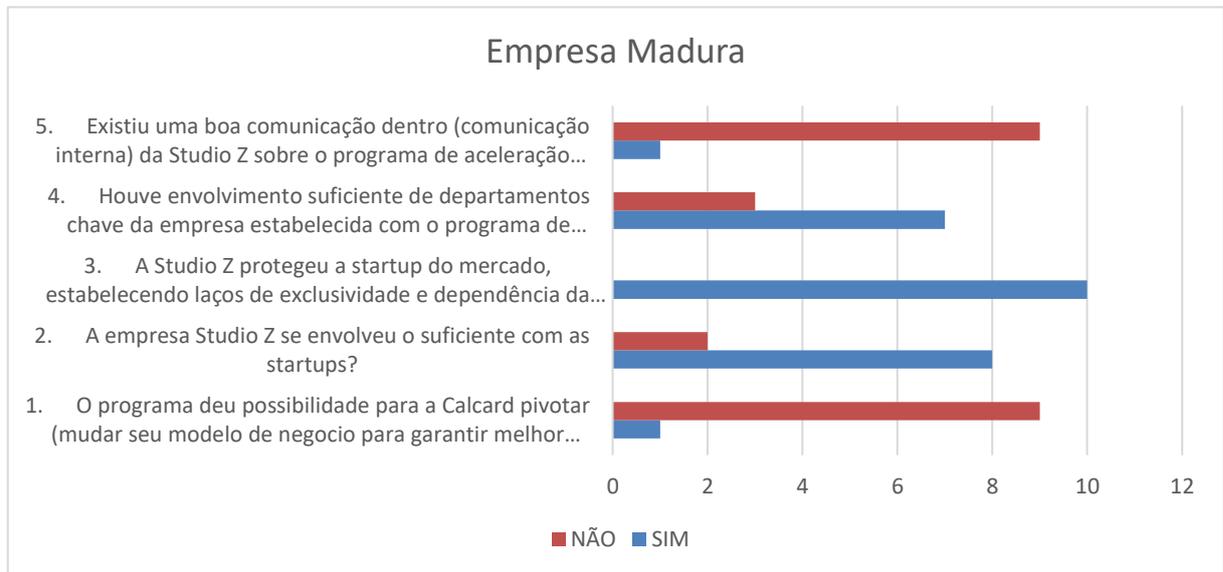
Como explanado, anteriormente, há poucos trabalhos empíricos sobre o insucesso dos programas de AC. No entanto, Koheler (2016), em seus estudos sobre os fatores críticos, concluiu que existem algumas fragilidades que causam frustração aos AC, com destaque para os seguintes aspectos:

- a) Limitação da liberdade da startup de pivotar por estar ligada a uma grande corporação.
- b) Envolvimento corporativo, capaz de sufocar o progresso das startups. Além de alcançar o ajuste do produto/mercado (Product / Market fit), as startups devem alcançar o ajuste do produto/corporação (Product / Corporate fit) nas empresas.
- c) Risco de superproteção do suporte corporativo, o que leva à dependência. Se as corporações protegerem as startups das forças do mercado, elas poderão perder feedback importante que lhes permita se adaptar.
- d) Falta de envolvimento dos departamentos chaves da empresa estabelecida;
- e) Falha na comunicação interna relativa ao programa.
- f) Desequilíbrio entre as atividades de rotina com as atividades de aceleração corporativa em funções envolvidas com a iniciativa.

Com base nos apontamentos doutrinários de Kohler, aplicou-se um questionário a 10 colaboradores de ambas as empresas, tanto da empresa madura como da startup, com perguntas direcionadas a estes cinco nichos: pivotagem, envolvimento da empresa madura, proteção da startup pela empresa madura, envolvimento de departamentos chaves e comunicação interna.

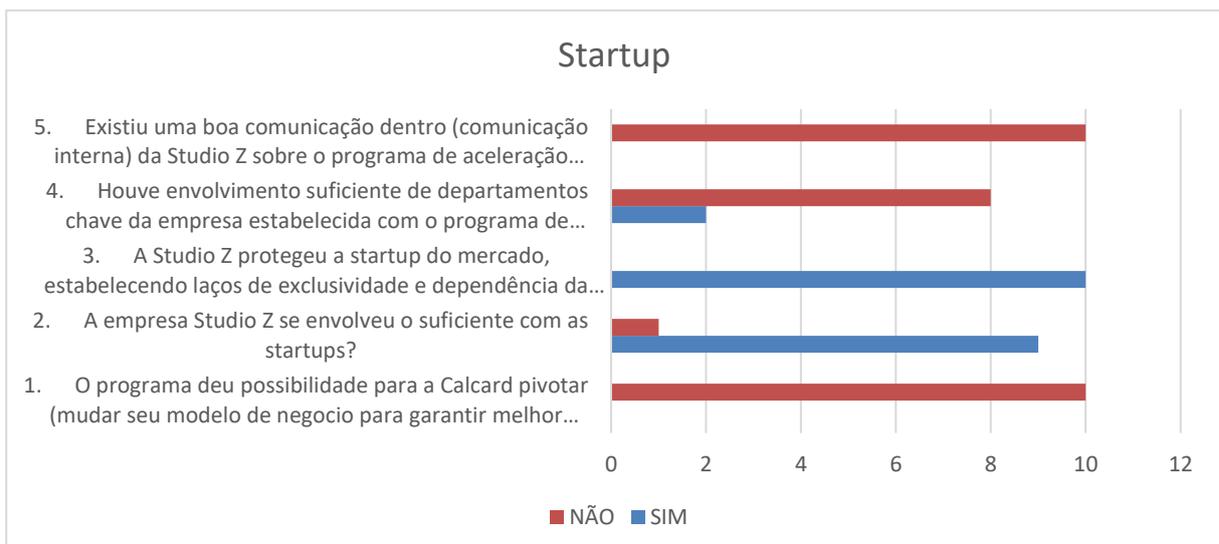
Como demonstram os gráficos (Figuras 14 e 15), as percepções dos colaboradores de ambas as empresas se assemelham, divergindo em poucos pontos, apenas.

Figura 13: Pesquisa das incompletudes do primeiro programa (Empresa Madura)



Fonte: Do autor.

Figura 14: Pesquisa das incompletudes do primeiro programa (Startup)



Fonte: Do autor.

A comunicação foi apontada como inócua pela empresa madura e como inexistente pela startup. A falta de envolvimento dos departamentos chave e da própria empresa madura no projeto também foi apontada como inexistentes pela maioria dos entrevistados. A impossibilidade da startup pivotar também foi apontada pela maioria dos entrevistados, enquanto todos os entrevistados apontaram a superproteção da startup pela empresa madura, gerando uma exclusividade e independência quanto ao modelo de negócio.

5.2 IDEALIZANDO O 2º PROGRAMA DE ACELERADOR CORPORATIVO

Apesar do não cumprimento do propósito inicial do primeiro programa de AC do grupo da Studio Z, o resultado da operação, nessa fase, garantiu a persistência e a criação de um segundo programa de acelerador corporativo. Utilizando como referencial o primeiro programa de AC, fez-se uma investigação de suas causas para que não se repetissem os erros que poderiam estar ligados ao seu insucesso, como demonstrado no item anterior.

A seguir, são descritas as etapas, que consistiram nas proposições de práticas colaborativas entre a empresa madura e a startup: a pivotagem do modelo de negócio.

5.2.1 Pivotagem do modelo de negócio de AC – A Pré-aceleração

Para reajustar o modelo de negócio ao programa e dar início à segunda fase do Programa, com vistas à proposição de práticas colaborativas, foi realizada uma pesquisa com 3 diretores das instituições, sendo 1 da instituição madura, e 2 do startup, a fim de identificar as fragilidades do modelo de negócio em evidência no primeiro Programa de AC.

Com base nas respostas da pesquisa semiestruturada constatou-se que o modelo de negócio teve insucesso devido:

- Ao modelo verticalizado de atuação em cartões, que ofereceu baixo valor agregado ao cliente e resultado para a empresa, aquém do potencial.
- À recorrência não ter sido fator chave no modelo de negócio, gerando fraqueza na experiência do cliente pelo foco em vendas.
- Ao público, que teria potencial de consumir outros produtos, que já os consome no mercado.

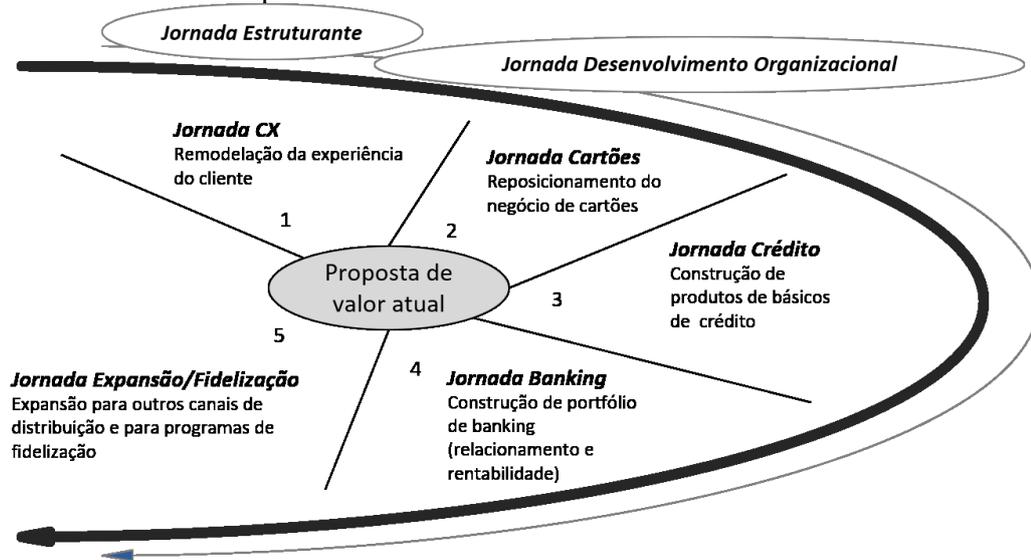
- Ao excesso de interação no negócio da empresa madura, tornando o modelo de negócio desproporcionalmente mais vantajoso em relação a qualquer outro, gerando um grau de dependência.

Com base nas entrevistas e na percepção dos participantes sobre as causas do insucesso do modelo de negócio da startup, requereu-se o apontamento de medidas que sanassem a problemática, gerando, a partir das discussões entre o pesquisador e os atores envolvidos, as seguintes soluções:

- Abandono do modelo verticalizado de cartões e migração para um modelo exclusivo emissor de bandeira do + PL, preservando a marca.
- Migração do foco para a experiência do cliente.
- Migração gradual de meio de pagamento para portfólio de varejo financeiro PF.
- Abertura para outros mercados, a fim de que a startup não se torne um prestador de serviços exclusivo da empresa madura.

Com base nessas premissas, nessa segunda fase do Programa de AC, foram desenvolvidas cinco jornadas para ressignificar o modelo de negócio da startup, conforme figura 16, a seguir:

Figura 15: Jornadas da Startup



Fonte: Do autor.

Tais Jornadas representam a diretriz, que orientou os trabalhos da startup, para perseguir seu objetivo primaz e da empresa madura, quanto ao modelo de negócio que efetivaria a aliança estratégica colaborativa entre elas.

A jornada CX, foi idealizada para a Startup atuar, com a devida orientação da empresa madura, a forma como trata seu cliente final, a fim de transformar a experiência do cliente em positiva, atraindo valor para a imagem de ambas as empresas em colaboração, startup e empresa madura.

A jornada Cartões, foi idealizada para reposicionar o modelo de negócio “cartão”, a fim de transformar o *Private Label* em um cartão altamente escalável e para o mercado.

A jornada de crédito, foi idealizada para criação de uma estrutura de dados capaz de “vender certo para o cliente certo”, visto o público-alvo de clientes serem consumidores que nunca tiveram acesso ao crédito, o índice de inadimplência deveria ser controlado para manter a saúde financeira da Startup.

A Jornada Banking, foi idealizada para o “pós” pivotagem do modelo de negócio, onde a startup já consolidada no mercado passa a fornecer produtos que atendam todas as necessidades do cliente, quando se tratar de operações bancárias e financeiras.

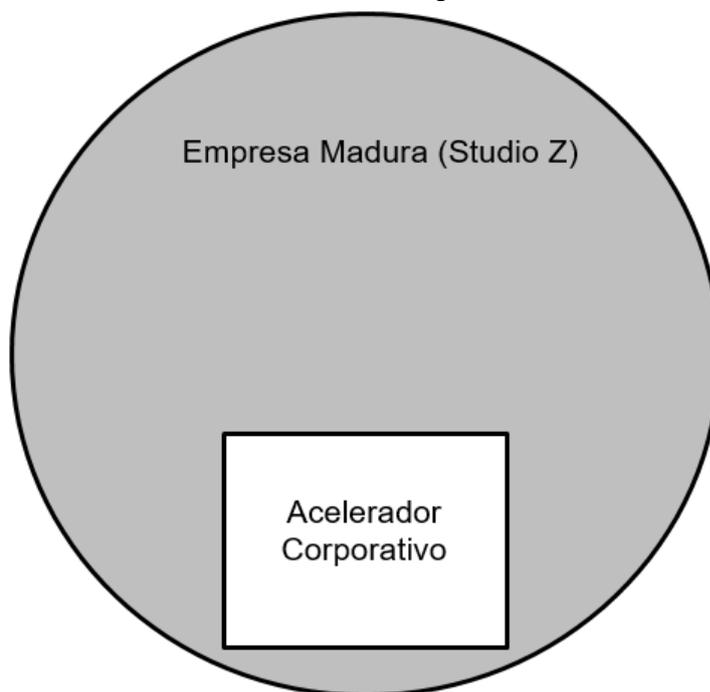
A última jornada, nominada de expansão e fidelização, foi idealizada para manter a Startup ativa no mercado, com a carteira de cliente ativa e permanente.

O estudo e estruturação das jornadas possibilitaram a startup identificar seu propósito fim, garantido que a parceria com a empresa madura sirva para esse propósito.

5.2.2 Nível de envolvimento entra a empresa madura e o AC

Após análise dos modelos propostos, pela literatura apontada por Lehmann (2014) e Hochberg (2015), a Startup e a empresa madura adotaram o modelo incorporado, onde, de forma autônoma, a empresa madura gerenciou o programa quanto a sua execução, como demonstra figura 17.

Figura 16: Modelo de envolvimento entre a empresa madura e o AC



Fonte: Do autor, a partir de Lehmann (2014)

5.2.3 Modelo jurídico societário adotado

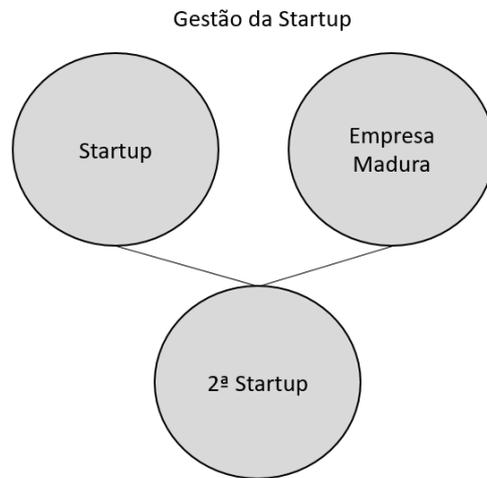
A fim de trazer autonomia à startup, quanto aos processos decisórios, adotou uma estrutura de joint-venture quanto à formação jurídica da instituição.

Como demonstra a figura 18, a constituição societária, pela empresa madura em conjunto da startup, deu origem a uma terceira pessoa jurídica, que, além de garantir a autonomia da startup nos processos decisórios, promove segurança jurídica e de investimento para ambas as partes.

No caso em estudo, em acordo de sócios², previamente estabelecido, apesar da composição societária ser paritária, a administração da startup é exclusiva dos acionistas que compõe a 1ª startup.

² Acordo de sócio é contrato firmado entre sócios ou acionistas de determinada empresa a fim de estipular regras de decisões da empresa, de caráter confidencial, geralmente.

Figura 17: Modelo jurídico societário da parceria.



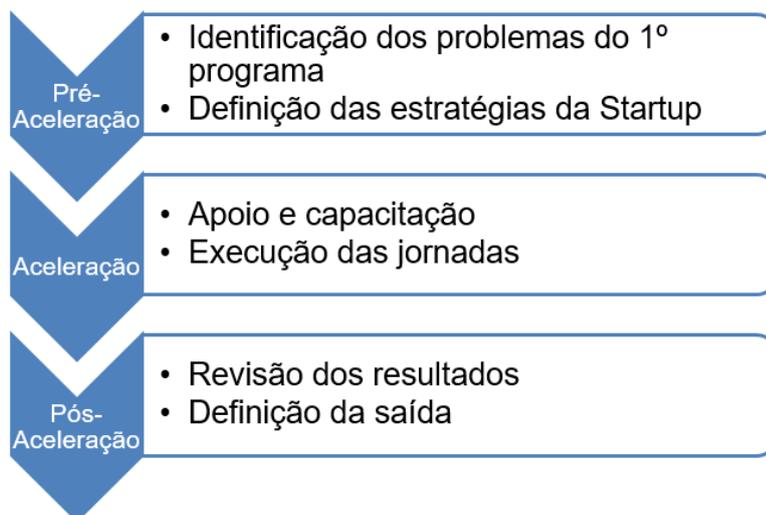
Fonte: Do autor

5.3 EXECUÇÃO DO PROGRAMA: IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA

Seguindo o modelo conceitual de Lara (2017), o AC foi dividido em etapas e sub etapas, como demonstra figura 19.

Na etapa de pré-aceleração, foi alocado esforços, como referendado nos itens anteriores, para identificar a problemática de insucesso da primeira parceria, bem como identificar as novas estratégias para maturar e pivotar o modelo de negócio da Startup

Figura 18: Etapas do AC



Fonte: Do autor

5.3.1 A aceleração

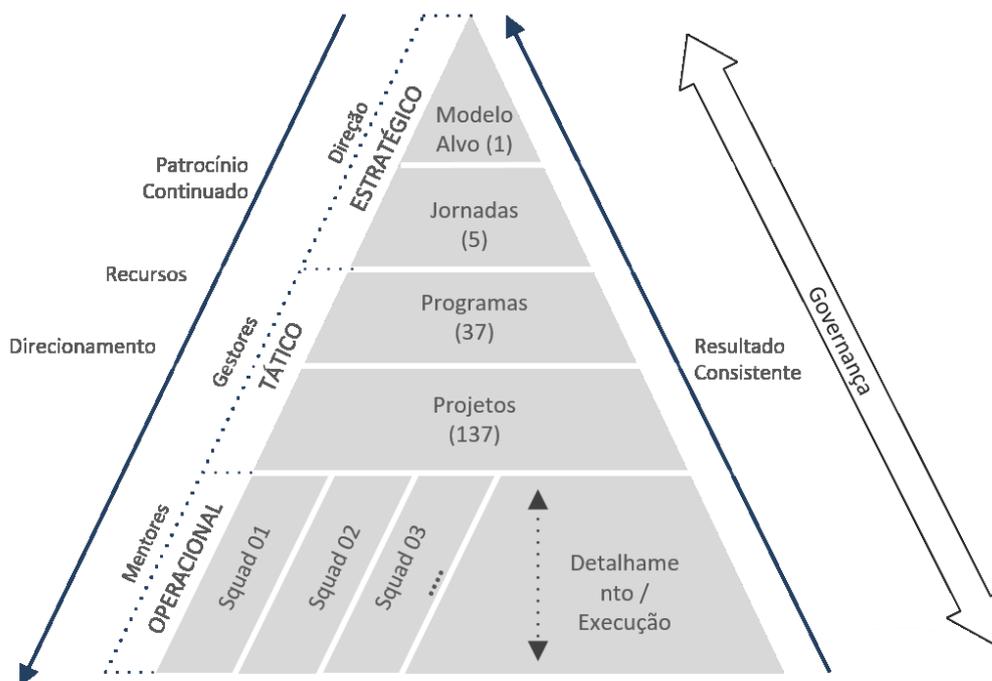
Com forte apoio à governança do programa de acelerador corporativo, visando potencializar, sobretudo, os entregáveis definidos na etapa de pré-aceleração, ideação da pivotagem do modelo de negócio da startup, partiu-se, no Segundo Programa, para a definição e implantação das estratégias do AC. Esse Programa foi Intitulado como “**Transformação**”, com vistas à adequação da startup aos novos objetivos descritos nas jornadas (Vide item 5.2.1).

A governança do segundo programa de AC foi dividida em:

- Modelo Alvo: Composto pelo modelo de negócio a ser desenvolvido pela startup.
- Jornadas: Etapas sugeridas na entrevista semiestruturada para perseguir do Modelo alvo.
- Programas: União de projetos para garantir as Jornadas
- Projetos: Instrumentos para garantir os entregáveis
- Squads: metodologia ágil para entregáveis de projetos.

Seguindo essa estrutura, a figura 20 apresenta os elementos que compõem o modelo de governança proposto no Segundo Programa de AC.

Figura 19: Modelo de Governança dos entregáveis



Fonte: Do autor.

Cada uma das estratégias do Modelo proposto está descrita, a seguir.

5.3.1.1 Mentorias

Foi desenvolvida uma estratégia pela empresa madura e pela startup de alocação de pessoal exclusivo e pessoal com envolvimento indireto no programa, a fim de estruturar a atuação nos projetos dentro do programa, conforme apresentado na Figura 21.

Figura 20: Alocação de pessoas no AC

Departamentos da empresa Madura	Número de colaboradores em participação indireta no AC	Número de colaboradores exclusivos alocados no AC	Número de colaboradores exclusivos alocados no AC	Departamentos da Startup
Recursos Humanos	15	1	1	Recursos Humanos
Departamento Pessoal	32	1	1	Departamento Pessoal
Contabilidade	12	1	1	Contabilidade
Produtos	17	2	5	Produtos
Comercial	21	1	2	Comercial
Jurídico	9	1		
Compliance	3	1		
Tecnologia	31	1	17	Tecnologia
Financeiro	16	1	2	Financeiro
		39		

]

Como demonstra a figura 21, trinta e nove (39) colaboradores, sendo dez (10) da empresa madura e vinte e nove (29) da Startup se dedicaram exclusivamente ao AC.

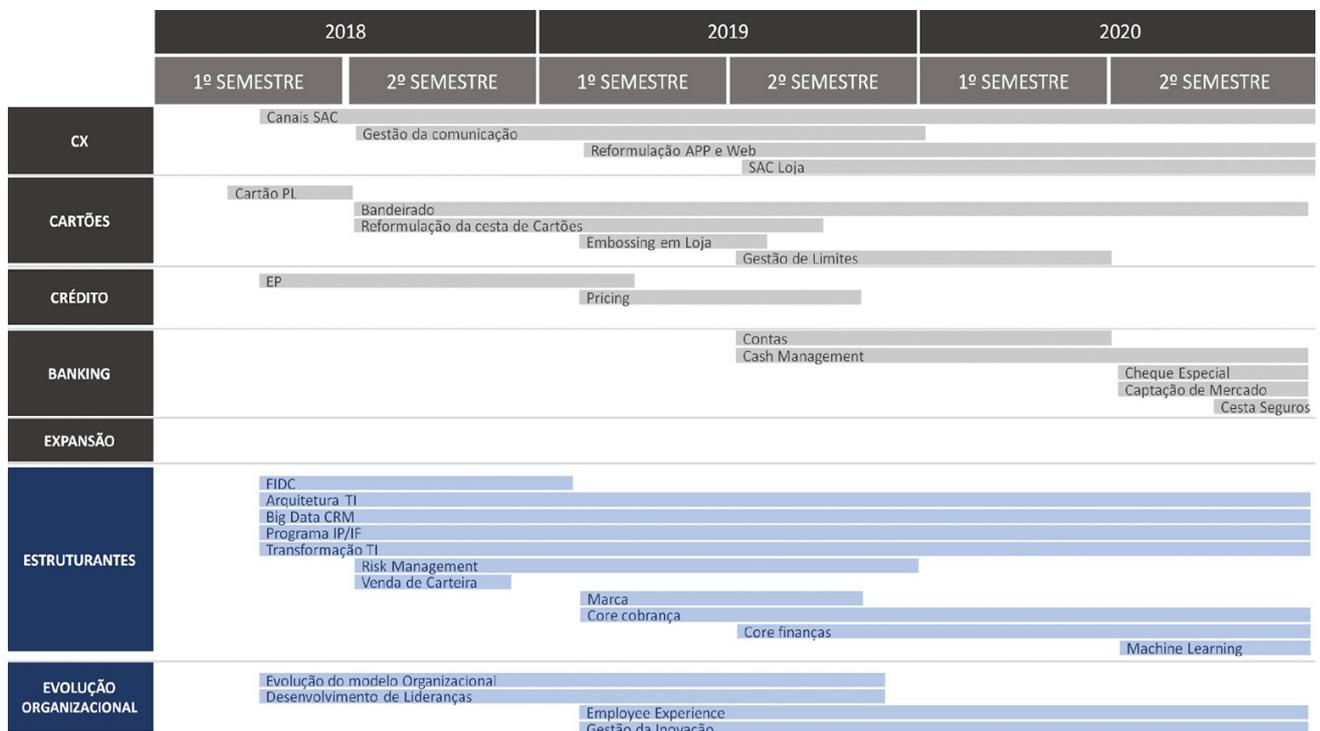
5.3.1.2 Gestão de projetos do AC

A fim de gerenciar os projetos que compõem os programas inseridos nas jornadas, foi aplicado uma metodologia ágil para gerenciamento de projetos, o Scrum, que consiste em um método de gerenciamento de projetos baseado nas premissas do Manifesto Ágil e que, embora

muito frequentemente associado ao gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software, tem amplitude de uso extensível a outros domínios, que não só o da Tecnologia da Informação - TI (SUTHERLAND; SUTHERLAND; HEGARTY, 2009), por isso, a escolha para atuação no caso em tela.

Como demonstra a figura 22, cada uma das jornadas possuía uma série de projetos, gerenciados através da metodologia a Scrum.

Figura 21: Gerenciamento de tempo do AC aplicando Scrum.



Fonte: Do autor

Com 3 anos de duração, todas as jornadas foram detalhadamente expandidas.

Em cada um dos projetos foram nomeados 1 PO, 1 SM bem como a alocação do Team (Vide item 2.2.2.3)

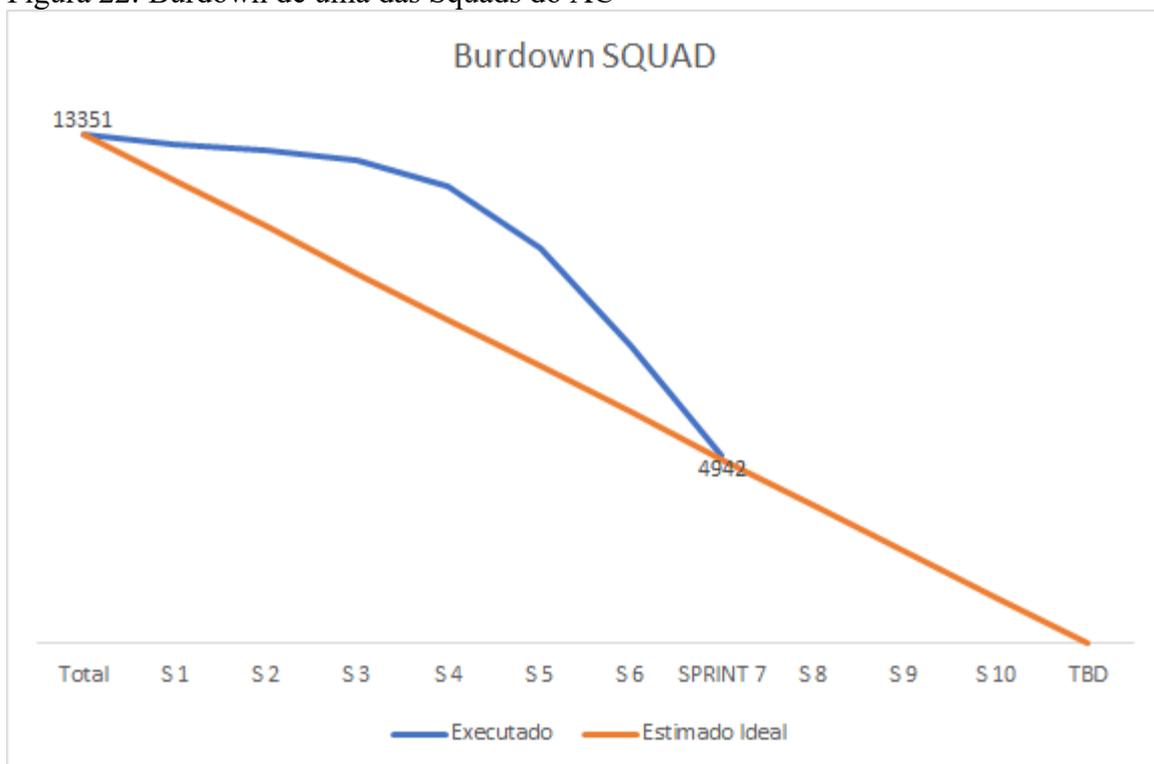
A dinâmica do Scrum permitiu o que Schwaber (2004) chama de controle empírico do processo. A grande complexidade de projetos multivariados como os do AC, que compõe desde modificação na estrutura organizacional a desenvolvimento de softwares, exigiu que os mecanismos de controle sejam dinâmicos e flexíveis. No caso do Scrum, o controle se deu em

três fases: visibilidade, inspeção e adaptação (SCHWABER, 2004). Os ciclos temporais previstos nesse método proveem uma grande visibilidade do andamento dos projetos ao PO e ao SM, o que permite a inspeção do processo e a adaptação, de forma a corrigir eventuais problemas.

O monitoramento de projetos Scrum foi baseado em quatro mecanismos simples e efetivos (BARTON; SCHWABER; RAWSTHORNE, 2007): o product burndown, o sprint burndown, o product backlog e o sprint backlog.

Como demonstra a figura 23 de uma das *squads* do AC, é possível acompanhar através de pontos a evolução ou não evolução do projeto, apontando ao PO uma estratégia rápida para recolocar o projeto nos trilhos, para que se garanta o entregável.

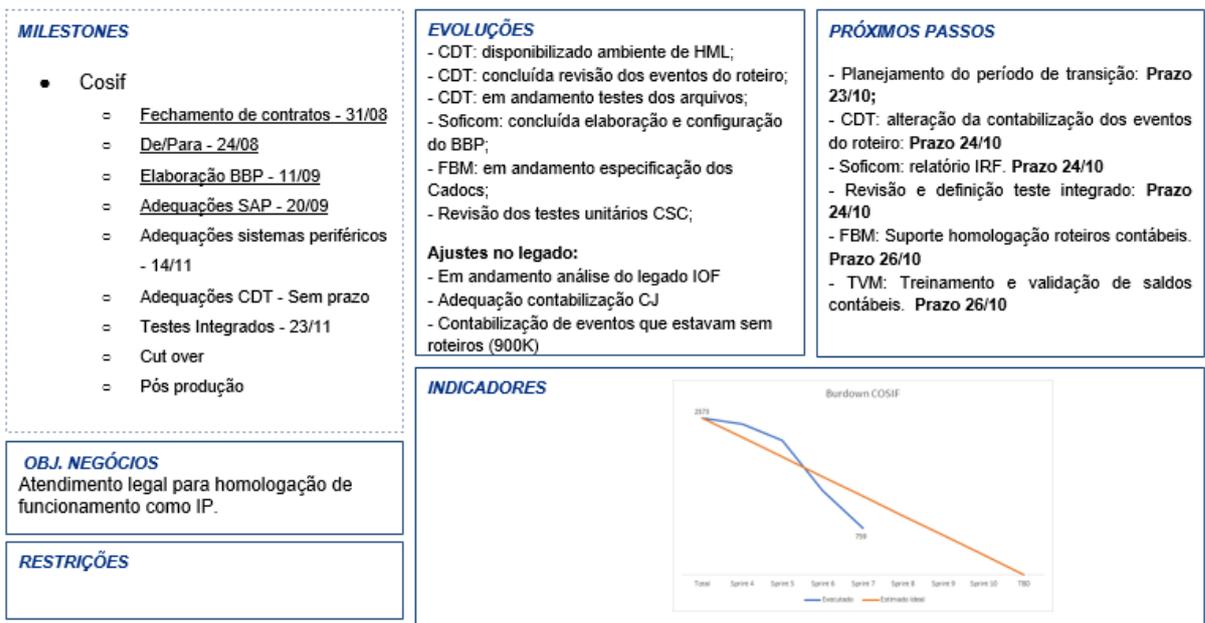
Figura 22: Burdown de uma das Squads do AC



Fonte: Do autor

A utilização do Scrum permitiu uma visualização diária da evolução dos entregáveis, conforme exemplificado na Figura 24.

Figura 23: Exemplo de exposição de entregáveis



Fonte: Do autor.

A figura 24 é um dos exemplos de exposição dos entregáveis, demonstrados semanalmente aos líderes da startup.

Aliado ao Scrum, foi aplicada a estrutura de *squads* na estrutura do AC (Figura 25). Na metodologia Scrum, a menor unidade, antes do indivíduo, é um time, chamado de *squad* (KINIBERG 2012).

Figura 24: Estrutura de Squad



Fonte: Kiniberg, 2012, p 2

Como demonstra a figura 25, o time é ligado ao PO, que gerencia os entregáveis, mas não tecnicamente o trabalho do time, que é composto por colaboradores das mais diversas áreas, com o objetivo de realizar entregas com qualidade apurada no menor espaço de tempo.

Na próxima seção, discorre-se sobre os resultados preliminares, obtidos para as implementações iniciais das práticas colaborativas propostas entre a empresa madura e a startup.

5.4 PÓS ACELERAÇÃO: ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar do Programa de AC, objeto de estudo não ter concluído, como demonstra figura 26, já é possível identificar movimentos de sucesso verificáveis no estágio de pós aceleração.

Figura 25: Cronograma dos entregáveis do AC

JORNADAS	PROGRAMAS	2018		2019		2020	
		1º SEMESTRE	2º SEMESTRE	1º SEMESTRE	2º SEMESTRE	1º SEMESTRE	2º SEMESTRE
CX	Ativos		91%				
	Canais			78%			
	Gerenciador de Contato				4%		
	NPS			100%			
CARTÕES	Receptivo		93%				
	Bandeirado		72%				
CRÉDITO	Cartão PL		98%				
	Cobrança						
	Empréstimos			28%			
	Esteira						
BANKING	Gestão de Limites						
	Captação de Mercado						
	Cash Management						
	Cesta Seguros						
EXPANSÃO	Cheque Especial						
	Contas de Relacionamento						
	Agência Calcard						
	Atendimento OFF-US						
ESTRUTURANTE	Expansão Emissores OFF-US						
	Fidelização						
	Branding Calcard			57%			
	FIDC			64%			
	IF						
	IP			84%			
	Modelagem				33%		
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Operações Financeiras						
	Pricing						
	Segurança			72%			
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Desenvolvimento de Lideranças			41%			
	Employee Experience			5%			

Fonte: Do autor.

O cronograma exposto na figura 26 identifica o percentual de conclusão dos projetos, que compõem cada uma das jornadas estruturantes definidas na etapa de pré-aceleração.

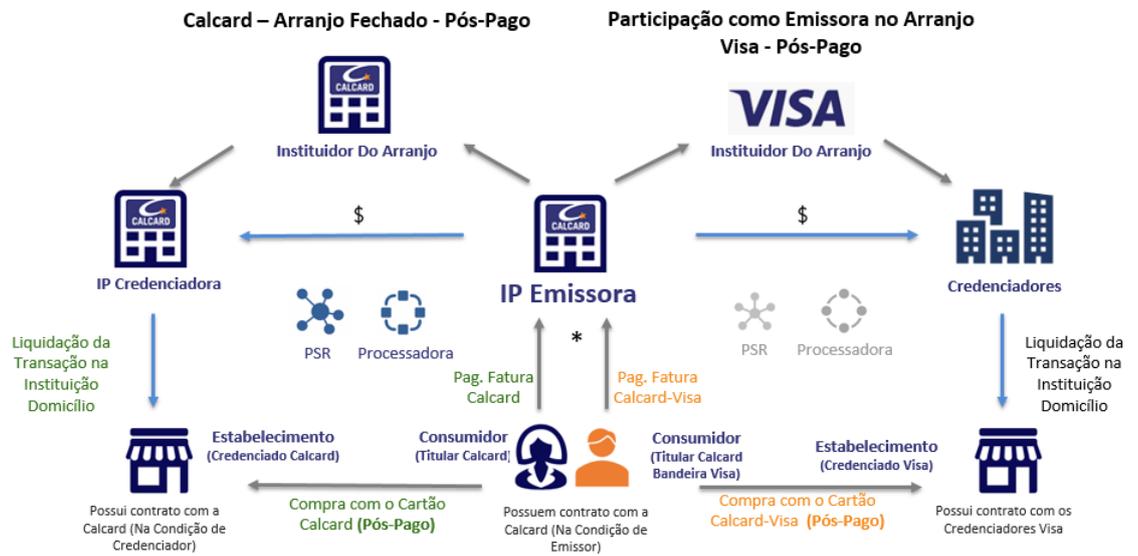
5.4.1 Resultados identificados

Conforme explanado no item 5.2.1, a estratégia desenhada pelos atores do AC, com base na etapa de Pré-aceleração era fazer com que a Startup:

- Abandonasse o modelo verticalizado de cartões e migração para um modelo exclusivo emissor de bandeira do, preservando a marca.
- Migrasse do foco para a experiência do cliente.
- Migrasse gradualmente de meio de pagamento para portfólio de varejo financeiro Pessoa Física.
- Abrisse para outros mercados, a fim de que a startup não se torne um prestador de serviços exclusivo da empresa madura.

Uma das jornadas preconizou a transformação do tipo de cartão ofertado, de um *private label*, para um cartão que pudesse alcançar o mercado de uma forma com maior capilaridade. Assim, fruto da colaboração com a empresa madura, a Startup ressignificou seu modelo de negócio, adotando uma parceria com uma grande empresa do setor de pagamentos, a Visa do Brasil. Como demonstra figura 27, a estrutura da Startup passa a contar, além do arranjo de pagamento fechado, com uma estrutura híbrida, onde seus clientes passam a adquirir bens e serviços, fora dos ambientes da Empresa madura.

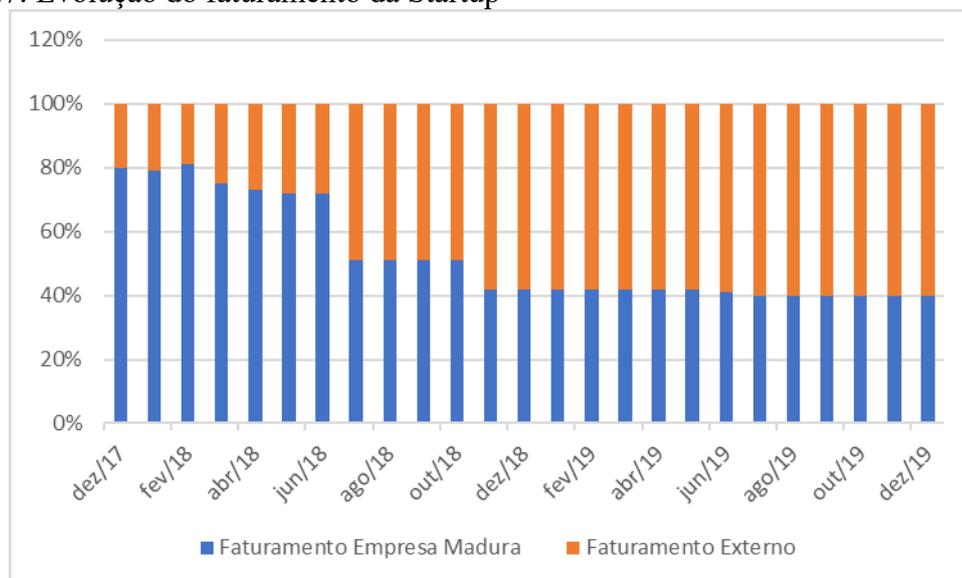
Figura 26: Desenho do modelo de arranjo de pagamento da startup



Fonte: Do autor.

Um dos problemas apontados, tanto pela literatura, quanto pela pesquisa com os gestores da startup, foi a transformação da startup em uma prestadora de serviços exclusiva para a empresa madura. Após as adequações elencadas nas jornadas estruturantes, foi possível identificar que 60% do faturamento da startup advém de empresas terceiras, número 3 vezes maior, identificado no final do primeiro AC (Figura 28).

Figura 27: Evolução do faturamento da Startup

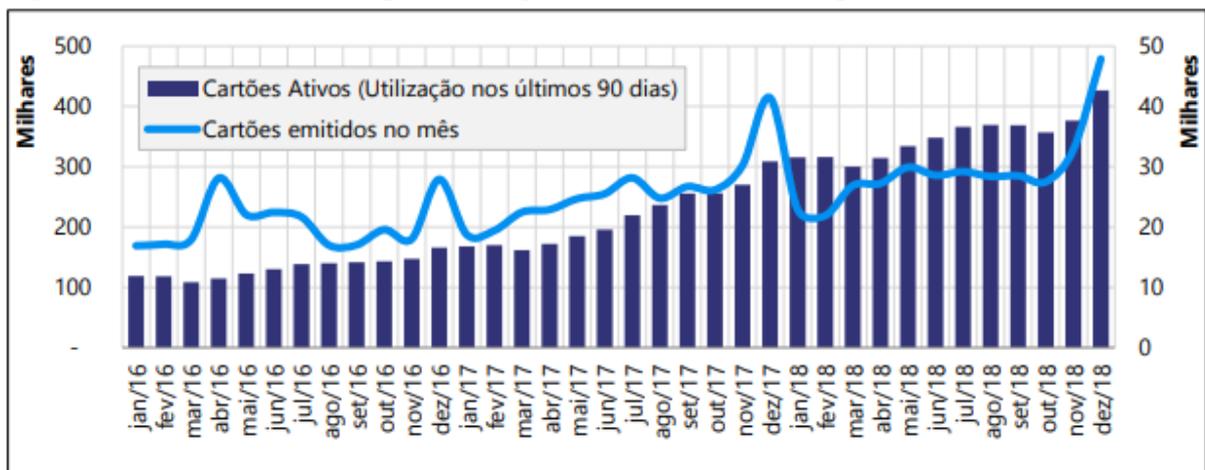


Fonte: Do autor.

Como demonstra na figura 28, a Startup se consolidou no mercado, sendo que 60% de seu faturamento está descolado da empresa madura, muito embora ainda haja concentração de faturamento na empresa madura, esta teve evolução significativa ante as ações executadas na etapa de aceleração.

Já nos primeiros meses do novo programa, foi possível identificar uma massiva adesão aos produtos da startup pelos clientes da empresa madura, como demonstra a figura 29.

Figura 28: Vendas realizadas pela Startup a clientes finais da Empresa Madura



Fonte: Do autor.

A Empresa madura teve, ante a cooperação, um aumento significativo de receita, advinda do meio de pagamento provido pela startup, tal resultado deve-se a estruturação da jornada CX, como demonstrou a figura 29.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa, enfatiza-se que as startups e as empresas maduras, apesar de terem características diferenciadoras; elas podem cooperar. As startups são flexíveis, dinâmicas e possuem reconhecida capacidade para inovar, ao passo que, empresas grandes e maduras são dotadas de complexa e abrangente infraestrutura, com disponibilidade de recursos financeiros e econômicos, incluindo modelos de gestão bem estruturados (MANDEL, 2011; ANTHONY, 2012; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

É evidente, portanto, o potencial de exploração de benefícios mútuos que a aproximação desses dois tipos de organização pode gerar; ou seja, tirar vantagem da criatividade e agilidade das startups e combiná-las com os recursos disponíveis nas grandes empresas. Por isso, no lugar de olhar para startups apenas como fontes de conhecimento e novas ideias, corporações começam a colaborar efetivamente com esses pequenos negócios e, desta forma, criar novos mecanismos para promover a inovação corporativa (WEIBLEN & CHESBROUGH, 2015).

As Empresas Maduras veem nas startups possibilidades para ganhar vantagens em um mercado, que vem se modificando rapidamente. No entanto, ao mesmo tempo em que essa relação gera oportunidades para as Empresas Maduras e Startups, de forma mútua, também promove certos desafios.

A partir desse contexto, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: ‘Como melhorar a aliança estratégica entre uma empresa madura e uma startup, a partir da proposição de práticas colaborativas mais assertivas?’

O problema foi basilar para a definição do seguinte objetivo: ‘Estabelecer proposições de práticas colaborativas, no âmbito de um Acelerador Corporativo, entre uma empresa madura do setor varejista e uma startup, a partir das percepções de necessidades e problemas específicos’.

A execução desse objetivo se deu pelo cumprimento de seis objetivos específicos:

O primeiro objetivo foi o de identificar as formas de aliança estratégica para inovação, baseadas nas estratégias de colaboração entre startups e empresas maduras, em especial, sobre Acelerador Colaborador (AC) e Corporate Venture Capital (CVC). No capítulo 2, é possível identificar o estudo teórico realizado, a fim de tipificar estratégias de cooperação entre empresas maduras e startups, o que evidenciou dois institutos: CVC e AC.

O segundo objetivo foi de identificar as fases de formação, consolidação e desenvolvimento de uma parceria estratégica entre uma empresa madura e uma startup. Nos capítulos 4 e 5 é possível identificar, quando do estudo das fases de pré-aceleração, que a identificação da necessidade da startup e da empresa madura com o propósito da parceria é mandatória para o sucesso da aliança.

Como terceiro objetivo tem-se o de identificar as características diferenciadoras entre as necessidades e oportunidades de parcerias vocacionadas em CVC e AC. Ainda no capítulo

2, foi possível identificar suas diferenças e similitudes, a fim de aplicar ao caso concreto o instituto de colaboração mais adequado.

No quarto objetivo, pretendeu-se elaborar, a partir de um estudo de caso, um diagnóstico, para identificar quais os desafios associados a uma aliança estratégica, firmada entre uma empresa madura e uma startup, objetos de análise. O Caso estudado foi propício para identificar fatores de sucesso e insucesso. Após concluir sem êxito seu primeiro AC, a empresa madura, disposta a identificar esses fatores, para não serem repetidos em um AC vindouro. Foi possível identificar, assim, os marcos de insucesso do primeiro AC, criando estratégias teóricas para a adequada fruição do segundo AC, conforme detalhamento nos capítulos 4 e 5.

No quinto objetivo, buscou-se desenvolver uma proposta de melhoria, considerando as alternativas para superar os desafios e otimizar essa colaboração estratégica.

Viu-se, assim, que o relacionamento firmado entre a empresa madura e a startup não é tarefa simples, é necessário, como experienciado no processo de intervenção que a metodologia permitiu, uma constante adaptação, principalmente da empresa madura, para confiar na agilidade e nos processos da Startup.

Ao fim, com base no diagnóstico com os gestores da empresa madura e da startup, e uso do método da pesquisa-ação, foi possível estabelecer proposições, que garantissem o sucesso da aliança.

Como resultado do sexto objetivo, que era de participar da implantação das práticas sugeridas e descrever os resultados alcançados, conforme se depreende do capítulo 5, foi possível verificar que o processo de intervenção foi positivo para a Startup estudada e, por consequência, para empresa Madura, que incorporou os benefícios econômicos da parceria.

Os desafios, do ponto de vista da empresa madura, associados à implementação da parceria no caso concreto, ante a execução do primeiro AC, bem como patrocínio constante da empresa madura, não demonstraram ser muitos. Além disso, a aplicação do *Scrum* como metodologia de gerenciamento de projetos, demonstrou ser salutar para a visibilidade dos entregáveis, razão pela qual o patrocínio se manteve, por conta do sentimento de execução que a metodologia ágil transpassou para as lideranças.

Ainda como resultado alcançado a vistas do o sexto objetivo específico, ponderou-se no capítulo 5 uma série de atividades que foram listadas como práticas, aferindo-se os resultados da maioria destas, de forma instantânea. A aplicação de metodologia ágeis foi uma das práticas sugeridas, que geraram sucesso na condução do programa de aceleração

corporativa. A utilização de *Squads* com uma equipe multidisciplinar na condução dos projetos que foram pilares dos programas previamente definidos demonstram-se exitosas, ao entregaram grandes demandas em um curto espaço de tempo; A prática de alocar recursos humanos tanto da empresa madura como da startup para atuação exclusiva no AC também foi uma das práticas sugeridas que geraram resultados positivos às organizações, como evidenciado no item 5.4.1.

Igualmente, como resultado depreendido o objetivo específico sexto, do olhar da Startup, o segundo AC a colocou no mercado de vez, seu modelo de negócio está definido e ela desponta para ser uma grande empresa do setor financeiro. Foi nítida a evolução da startup, como se depreende pelos números correlacionados no final do capítulo 5.

Além disso, ficou evidente que, antes de lidar com os fatores de sucesso específicos, deve-se entender que a premissa subjacente da aliança estratégica entre a empresa madura e uma startup é que o valor agregado é multifacetado e os benefícios ocorrem frequentemente indiretos e diferidos. Ao configurar um AC, os gestores devem definir seu objetivo usando escopo pré-definido. Inclusive, é possível se ter vários escopos, como no caso estudado onde os escopos chamaram-se jornadas, a pesquisa demonstrou que perseguir vários escopos, ao mesmo tempo, não têm impacto negativo no desempenho, pelo contrário.

Ante a limitação temporal, imposta pela pesquisa, que não acompanhou a finalização do AC, para trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa aprofundada na fase pós término do AC. Entender o destino da Startup, bem como, se os benefícios da empresa madura, após o término do AC, são complementares e de salutar importância ao que vem sendo estudado sobre o tema. No caso em tela, não é sabido se a mesma se transformará em uma unidade de negócio da empresa madura, ou conseguirá ter perenidade de forma isolada no mercado.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, v. 63 (special issue), p. 146-163, 1999.
- AHUJA, G.; KATILA, R. Where do resources come from: the role of idiosyncratic situations. **Strat. Managt J.**, v.25, p.887-907, 2004.
- ANTHONY, Scott. The New Corporate Garage. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 9, p. 45-53, 2012.
- ROSS, B; BOWLES, L; LALL, S. **Bridging the "Pioneer Gap": The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises**. Aspen Network of Development Entrepreneurs and Village Capital, 2013.
- BARCLAYS. **Barclays Plc Annual Report**, 2014. Disponível em: <http://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/docs/InvestorRelations/AnnualReports/AR2014/Barclays_PLCAnnualReport_%202014.Pdf>. Acesso em 15 de maio de 2020.
- BARROCA, J. P. T. **O sucesso das Startups em tempo de crise**. Tese (doutorado em administração) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.
- BARTON, B.; SCHWABER, K.; RAWSTHORNE, Reporting Scrum project progress to executive management through metrics. In J. Sutherland & K. Schwaber (Orgs.). **The Scrum Papers: Nuts, Bolts, and Origins of an Agile Process** (pp. 101-108), 2007. Newton: Patient Keeper.
- BASU, S.; PHELPS, C.; KOTHA, S. Towards understanding who makes corporate venture capital investments and why. **Journal of Business Venturing**, Amsterdam, v. 26, n. 2, p. 153–171, 2011.
- BELL, M.; PAVITT, K. Technological accumulation and industrial growth: contrast between developed and developing Countries. **Ind. & Corp. Change**, v.2, n.2, p.157-210, 1993.
- BERNTHAL, B. Investment Accelerators. *Entrepreneurial Bus.* 2013 BLACK, B. S., & GILSON, R. J. Venture capital and the structure of capital markets: banks versus stock markets. **Journal of financial economics**, v. 47, n. 3, p. 243-277, 1998.
- BLANK, S; DORF; B. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. K&S Ranch Editora, California. 2012.
- BLIEMEL, M. Accelerate Australia Far: Exploring the Emergence of Seed Accelerators within the Innovation Ecosystem Down-Under. SSRN Scholarly Paper ID 2422173.

Rochester, NY: Social Science Research Network. url: <http://papers.ssrn.com/abstract=2422173>. 2013.

BOSTON CONSULTING GROUP. **The New Global Challenges. How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies are Changing the World, BCG Report**, Boston, USA, 2011

BRADFORD, J. Corporate-run startup accelerators: the good, the bad and the plain ugly. **Tech.Eu**. 14.mar.2014. Disponível em <<http://tech.eu/features/779/corporate-run-startup-accelerators-good-badplain-ugly/>>. Acesso em: 25/out/2019.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANDLER, A D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHANDRASHEKAR, A.; SCHARY, P.B. Toward the virtual supply chain: the convergence of IT and organization. **The International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 2, 1999.

CHESBROUGH, H. Making Sense of Corporate Venture Capital. **Harvard Business Review**, pp. 90-100. 2002.

CHESBROUGH, H. Making Sense of Corporate Venture Capital. **Harvard Business Review**, v.80, n. 3, p. 90-7, 2002.

CHESBROUGH, H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. **Boston: Harvard Business Press**. 2003.

CHESBROUGH, H. W. Bringing open innovation to services. **MIT Sloan Management Review**, 52(2), pp. 85-90. 2011.

CHESBROUGH, H. W.; BRUNSWICKER, S. **Managing Open Innovation in Large Firms**. Stuttgart: Mediendienstleistungen des Fraunhofer-Informationszentrum. 2013.

CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. **When is virtual virtuous?** HBR, v.74, n.1, p.65-73, 1996.

CHESBROUGH, H., TUCCI, C. L. **Corporate Venture Capital in the Context of Corporate Innovation**. 2002.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation**. In: CHESBROUGH, H.W.; VANHAVERBEKE, W. J. Open Innovation: researching a new paradigm. New York: Oxford University Press, 2006.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2003.

CHESBROUGH, H.W.; APPLEYARD, M.M. **Open Innovation and strategy**. California **Mangt. Review**, v.50, n.1, p.57-76, 2007

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2005.

CHRISTENSEN, J. **Whiter core competency for the large corporation in an Open Innovation world?** In: CHESBROUGH, H.W.; VANHAVERBEKE, W. J. **Open Innovation: researching a new paradigm**. New York: Oxford University Press, 2006.

CHRISTIANSEN, J. **Looking back - 1.5 years since "Copying Y Combinator"**. per aspera ad astra. url: <http://blog.jedchristiansen.com/2011/02/23/looking-back-1-5-years-since-copying-y-combinator/> 2011.

CLARK, P. Waiting for the Accelerator Bubble to Pop. **BloombergView**. url: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-03-14/waiting-for-the-acceleratorbubble-to-pop>. 2013

COELHO, M, **Estratégia de Integração Vertical no Mercado de Cartões Private Label** – São Paulo: Ibmec São Paulo, 2007

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation**. *Adm. Science Quart.*, v.35, p.128-152, 1990.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. **Innovation and learning: the two faces of R&D**. *The Economic J.*, v.99, p.569-596, 1989.

COOMBS, R.; METCALFE, J.S. Organizing for innovation: co-ordinating distributed capabilities. In: FOSS, N.; MAHNKE, V. **Competence, governance and entrepreneurship**. London: Oxford University Press, 2000

COOPER, R. **Winning at new products: accelerating the process from idea to launch**. Cambridge: Perseus Books, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRICHTON, D. **Corporate Accelerators Are An Oxymoron**. TechCrunch. 2014
Disponível em: <<http://social.techcrunch.com/2014/08/25/corporate-accelerators-are-an-oxymoron/>> Acesso em: 09 de novembro de 2019.

DAHLANDER, L.; GANN, D.M. **How open is innovation?** *R. Policy*, v.39, p.699-709, 2010.

DANTAS, E.; BELL, M. Latecomer firm and the emergence and development of knowledge networks: the case of Petrobras in Brazil. **Research Policy**, v. 38, p. 829-844, 2009.

DAUDERSTÄDT, P. **Success Factors in Strategic Corporate Venturing**. Tese de Doutorado. Technischen Universität Berlin. 2013.

DEE, N; GILL, D; WEINBERG, C; MCTAVISH, S. **What's the Difference**. Nesta. 2015.

DEEMER, P.; BENEFIELD, G.; LARMAN, C.; VODDE, B.. **The scrum primer: A lightweight guide to the theory and practice of Scrum (Versão 2.0)**. 2010. Acessado em 15 maio, 2019, de <http://www.goodagile.com/scrumpriemer/scrumpriemer20.pdf>.

DEMPWOLF, C.; SCOTT J; AUER, M. Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations. **Small Business Administration (SBA)**. 2014.

DOGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. The role of technology in the shift towards Open Innovation: the case of Procter & Gamble. **R&D Managt.**, v.36, n.3, p.333-346, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 332 p.

DOSI, G. **Technological paradigms and technological trajectories**. R. Policy, v.11, n.3, p.147-162, 1982.

DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. **From global to metanational**. **Ubiquity**, v. 2, n. 40, p. 2, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUSHNITSKY, G; LENOX, M. When do firms undertake R&D by investing in new ventures?. **Strategic Management Journal** 26.10, pp. 947-965, 2006. issn: 0143-2095, 1097-0266. doi: 10. 1002/smj . 488. Acesso em 21/10/2019.

ERNST & YOUNG. **EY G20 Entrepreneurship Barometer**, 2013. Ernst & Young. Disponível em: <[https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/TheEYG20_Entrepreneurship_Barometer_2013/\\$FILE/EY-G20-main-report.Pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/TheEYG20_Entrepreneurship_Barometer_2013/$FILE/EY-G20-main-report.Pdf)>. Acesso em 05 de maio de 2019.

FIELDING, R. T. **Shared leadership in the Apache project**. Communications of the ACM, 42(4), 42-43, 1999

FIGUEIREDO, P.N. **Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance: lessons from Japan**. Londres: Frances Pinter, 1987.

- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3rd. ed. London: Frances Pinter, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008. 220 p.
- GODIN, Benoît. **Innovation: A Conceptual History of an Anonymous Concept**. Project on the Intellectual History of Innovation, Quebec, v. 21, n. 1, p.1-36, jan. 2015.
- GOMPERS, P.; LERNER, J. The Determinants of Corporate Venture Capital Success: Organizational Structure, Incentives and Complementarities. **NBER Working Paper Series 6725**, 1998.
- GOMPERS, P.; LERNER, J. **The Venture Capital Cycle**. MIT Press, Cambridge. 2002.
- GRAY, B. **Collaborating: Finding common ground for multiparty problems**. 1989.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**. v. 10, n.4, 397-409, 1998.
- GROSZ, B. J. Collaborative Systems (AAAI-94 Presidential Address). **AI magazine**, 17(2), 67. 1996
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, 133(2), 662-676. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>, 2011.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.
- HACIEVLIYAGIL, N.K. **The impact of Open Innovation on technology transfers at Philips and DSM**. M.Sc. Thesis. Delft University of Technology, 2007
- HACKI, R.; LIGHTON, J. **The future of the networked company**. The McKinsey Quarterly, n. 3, p. 26-39, 2001.
- HAYTON, J. C. **The effect of intellectual capital on entrepreneurial orientation in high technology new ventures**. 2002. 187 fl. Dissertation (Doutorado em Administração) – J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University, Atlanta, 2002.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929-964, 1977.

HEINEMANN, F. . **Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy** (Tese de doutorado). Massachusetts Institute Of Technology. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, 33-36, 2015.

HEINEMANN, F. **Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy**. Tese [Doutorado]. Massachusetts Institute of Technology, 2015.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24(10), 997-1010. doi: 10.1002/smj.332, 2007.

HIGHSMITH, J. **Agile project management: creating innovative products** (2nd ed.). Boston: Pearson Education, 2009.

HIGHSMITH, J.; COCKBURN, A. Agile software development: The business of innovation. **Computer**, 34(9), 120-127, 2001.

HIGHSMITH, J. **Agile project management: Creating innovative products**. 5a Ed. New York: Addison-Wesley Professional, 2009

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKINSSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

HOCHBERG, Y.V. Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. **Innovation Policy and the Economy**. Washington, DC. url: <http://www.nber.org/confer/2015/IPes15/Hochberg.pdf>, 2015.

HOFFMAN, D. L.; RADOJEVICH, N. Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. **Small Business Institute Journal**, 8(2), 54-70, 2012

HULT, M.; LENNUNG, S. Towards a Definition of Action Research: A Note and Bibliography. **Journal of Management Studies**, v. 17, p. 241–250, 1980

HUSTON, L.; SAKKAB, N. **Conectar e desenvolver: como funciona o novo modelo de inovação da Procter & Gamble**. HBR Brasil, v.84, n.3, p.28-36, mar. 2006.

JARRILLO, J.C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1998.

KERR, R.; RAMANA N; MATTHEW R. Entrepreneurship as Experimentation. Working Paper 20358. **National Bureau of Economic Research**. url: <http://www.nber.org/papers/w20358> (visitado em 18/02/2019), 2014.

KNIBERG, H.; IVARSSON, A. **Scaling agile@ spotify. online**], UCVOF, ucvox. files.wordpress.com/2012/11/113617905-scaling-Agile-spotify-11.pdf, 2012.

KNOKE, D. **Political networks**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

LARA, A. **Um Modelo Conceitual para Apoiar Atividades de Corporate Venture Capital e Geração de Novos Negócios Inovadores por meio de Programas de Aceleração Corporativa**. Dissertação (Mestrado em engenharia e gestão do conhecimento) – Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

LEHMANN, P. **Corporate Accelerators: Characteristics and Motives**. Dissertação [Mestrado]. Copenhagen Business School, 97 p. 2014.

LEMOS, A. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2002.

LUSSIER, R. N. A non-financial business success versus failure prediction model for young firms. **Journal of Small Business Management**, 33(1), 8-20, 1995

MALERBA, F. Sectoral systems of innovation and production. **Research Policy**, v. 31, p. 247-264, 2002.

MANDEL, M. **Scale and Innovation in Today's Economy**, 2011. Acesso em: 16 de maio de 2020.

MILES, P. M.; COVIN, J. G. Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications. **Entrepreneurship Theory and Practice**, April 2012, p. 26 - 40.

MOCKER, V.B.; BIELLI, S.; HALEY, C. Winning together. A guide to successful corporate-startup collaborations. Nesta Norris, A. Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes? **Monthly Labor Review**, 1-2, 2015.

NAMBISAN, S.; SAWHNEY, M. **A buyer's guide to the innovation bazaar**. HBR, June 2007.

NOF, S. Y.; CERONI, J.; JEONG, W.; MOGHADDAM, M. **Revolutionizing Collaboration through e-Work, e-Business, and e-Service** (Vol. 2). Springer, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating firm: how Japanese firms create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

NORRIS, A. **Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes?** Monthly Labor Review, 1-2, 2014.

OECD. **Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data.** 4 Ed., 2018

OLIVEIRA, T. L. **Relacionamento entre uma grande empresa e Startup: Barreiras internas e proposição de ações a partir de uma pesquisa-ação.** Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

ORSENIGO, L.; PAMMOLLI, F.; RICCABONNI, M. Technological change and network dynamics: lessons from the pharmaceutical industry. **Research Policy**, v. 30, p. 485-508, 2001.

PICHLER, R. **Agile product management with scrum: Creating products that customers love.** Boston: Addison-Wesley Professional. 2010.

PISANO, G. P.; VERGANTI, R. Which kind of collaboration is right for you? HBR, December, 2008.

PITASSI, C. Inovação Aberta Na Perspectiva Das Empresas Brasileiras De Base Tecnológica: Proposta De Articulação Conceitual. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, 9(3), 77-102, 2012. Acessado em 05 de maio de 2020. ISSN: 1809-2039. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97323719005>

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

RIBEIRO, A.T.V.B.; PLONSKI, G.A.; ORTEGA, L.M. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. **XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia.** Porto Alegre, RS, Brasil. 2015.

ROSENBERG, N. Inside the black box: technology and economics. Cambridge: **Cambridge Univ. Press**, 1982.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa.** Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, jun. 2007.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. **Construindo Plano de Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SANTOS, A. B. A.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. **Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter.** v. 5, n. 1, p.1-16, 2011.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 265 p.

SCHILD, H. A.; MAULA, M. V J; KEIL, T. **Explorative and exploitative learning from external corporate ventures**. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 29, n. 4, p. 493– 515, 2005.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. Redmond: Microsoft Press. 2004. Acesso em 15/05/2020.

SELIN, S.; CHAVEZ, D. **Developing an evolutionary tourism partnership model**. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844-856, 1995

SIMOUDIS, E. **Using Corporate Incubators and Accelerators to Drive Disruptive Innovation**. 13.ago.2014. Acesso em 26/10/2019.

SIVADAS, E.; DWYER, R.F. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *J. of Marketing*, v.64, p.31-49, 2000.

STINCHCOMBE, A. **Social structure and organizations**. In: MARCH, J. (Ed.) *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965. p. 142-193.

SUTHERLAND, A. C.; SUTHERLAND, J.; HEGARTY, C. Scrum in church: Saving the world one team at a time. *Proceedings of Agile Conference*, Chicago, Illinois, Estados Unidos, 9, 2009.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi: 10.1002/smj.640, 2007.

TETHER, B.S.; TAJAR, A. The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37: 720-739, 2008.

TETHER, B.S.; TAJAR, A. Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organizations and the public science-base. *Research Policy*, 37: 1079-1095, 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Programa de pós Graduação em Tecnologia da informação e Comunicação: Linhas de pesquisa**. Disponível em: <https://ppgtic.ufsc.br/linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 36-67, 1997.

VAN V.; LEMMENS, C.; VANHAVERBEKE, W. Choosing governance modes for external technology sourcing. **R&D Management**, 36(3): 347-363, 2006.

VERONA, G.; PRANDELLI, E.; SAWHNEY, M. Innovation and virtual environment: toward virtual knowledge brokers. **Org. Studies**, v.27, n.6, p.765–88, 2006.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H.W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, 57(2), 66-90, 2015. Retrieved from <http://cmr.ucpress.edu/content/57/2/66.abstract>

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. **California Management Review**, v. 57, 66-90, 2015.

WOOD, D. J.; Gray, B. Toward a comprehensive theory of collaboration. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 27(2), 139-162, 1991.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C. The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. **Science Direct, Journal of Business Venture**. Elsevier, v. 23, p. 195 – 220, 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA A FIM DE IDENTIFICAR OS PONTOS NEGATIVOS DO PRIMEIRO PROGRAMA

Caro respondente, este questionário tem por objetivo coletar dados para a realização da pesquisa de Mestrado em Tecnologia da Informação e Comunicação da UFSC: “Análise de uma aliança estratégica à Inovação: O caso de uma empresa madura e uma Startup de Santa Catarina”. Este estudo é de autoria de Mateus Cristiano Martins, sob a orientação da Prof. Dra. Solange Maria da Silva. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar um Programa de Acelerador Corporativo entre uma empresa madura e uma startup. Após a conclusão deste estudo, o trabalho poderá ser disponibilizado a todos os participantes que tenham interesse no tema. Pense no 1º programa de aceleração corporativa desenvolvido pela empresa Studio Z e Calcard (entre 2008 a 2017), do qual você fez ou faz parte, e responda às questões que seguem. Não existem resposta certa ou errada; apenas precisamos que você responda, de acordo com sua percepção, a cada item. Suas respostas não serão identificadas individualmente. Faremos um banco de dados e as respostas de todos os respondentes serão analisadas conjuntamente pela média das respostas. Por isso, é muito importante que você não deixe nenhum item sem resposta. Agradecemos antecipadamente sua contribuição!

Mateus Cristiano Martins

QUESTIONÁRIO

1. O programa deu possibilidade para a Calcard pivotar (mudar seu modelo de negócio para garantir melhor resultado)?
 Sim Não
2. A empresa Studio Z se envolveu o suficiente com a startups?
 Sim Não
3. A Studio Z protegeu a startup do mercado, estabelecendo laços de exclusividade e dependência da startup para com a empresa?
 Sim Não
4. Houve envolvimento suficiente de departamentos chave da empresa com o programa de aceleração corporativa?
 Sim Não
5. Existiu uma boa comunicação dentro (comunicação interna) da Studio Z sobre o programa de aceleração corporativa?
 Sim Não

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PESQUISA COM DIRETORES DA EMPRESA MADURA E DA STARTUP.

1 – Quais os problemas do modelo de negócio do primeiro AC? Quais estratégias para o sucesso de um segundo AC entre a empresa madura e a startup?