

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

RAQUEL DE ALMEIDA MENEZES

**PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE  
INOVAÇÃO ABERTA: EXPECTATIVAS E REALIDADES NA PERCEPÇÃO DE  
GESTORES E EMPREENDEDORES**

Belo Horizonte

2020

**RAQUEL DE ALMEIDA MENEZES**

**Programas de aceleração corporativa como estratégia de inovação aberta:  
expectativas e realidades na percepção de gestores e empreendedores**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas

Belo Horizonte

2020

## Ficha Catalográfica

M543p 2020	<p>Menezes, Raquel de Almeida.</p> <p>Programas de aceleração corporativa como estratégia de inovação aberta [manuscrito] : expectativas e realidades na percepção de gestores e empreendedores / Raquel de Almeida Menezes. – 2020. 158 f.: il.</p> <p>Orientador: Jonathan Simões Freitas. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.</p> <p>Inclui bibliografia (f. 147-155) e apêndice.</p> <p>1. Desenvolvimento organizacional – Teses. 2. Governança corporativa – Teses. 3. Planejamento estratégico – Teses. I. Freitas, Jonathan Simões. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.</p> <p>CDD: 658</p>
---------------	---

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211

Biblioteca da FACE/UFMG – LVR/084/2020



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **RAQUEL DE ALMEIDA MENEZES**, REGISTRO Nº 699/2020. No dia 02 de março de 2020, às 9:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 07 de fevereiro de 2020, para julgar o trabalho final intitulado "**Programas de aceleração corporativa como estratégia de inovação aberta: expectativas e realidades na percepção de gestores e empreendedores**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02 de março de 2020.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas.....  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.....  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro.....  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Leonel Del Rey de Melo filho.....  
(IPUC/PUC Minas)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor, que além de ter me dado a vida, a salvação e a esperança, conduziu todo o caminho ao longo desta pesquisa. Inúmeras vezes clamei e fui atendida, e creio que muitas outras vezes Ele agiu sem que eu o soubesse. Aba, muito obrigada por Sua misericórdia que a cada dia se renova e me contempla com carinho e cuidado.

Ao Nik, meu apoiador, minha fonte de otimismo e que me faz seguir em frente mesmo nos dias de maior desânimo. Eu agradeço pela paciência diária, pela compreensão nos dias de estudo e do constante apoio na caminhada.

Aos meus pais, que nunca mediram esforços para que eu tivesse todos os recursos necessários para minha formação. A conclusão desta etapa é, em muitos níveis, para vocês, como forma de agradecer e honrá-los por serem sempre minha casa.

Ao meu orientador Professor Jonathan Simões Freitas, que me amparou quando me vi sem rumo. Creio que foi nosso Pai, pessoalmente, que por misericórdia de mim providenciou que nossos caminhos convergissem para esta orientação. Você foi testemunha do percurso árduo e de milagres diários que Deus fez ao longo destes dois anos. Obrigada por me lembrar a cada encontro do que realmente importa.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram e acreditaram que eu conseguiria. Em especial, agradeço à Rafa, que cumpriu o papel de toda uma coorte de apoio e compreensão diária. Você me inspira a cada dia.

Havendo concluído a dissertação, aprendi com meu próprio orientador algo que antes não havia notado: estes agradecimentos apresentam muito mais valor e conhecimento que as demais páginas deste trabalho.

**EPIGRAFE**

*“Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês”, diz o Senhor, “planos de fazê-los prosperar e não de lhes causar dano, planos de dar-lhes esperança e um futuro”.*

Jeremias 29:11

## RESUMO

Dentre as diversas formas de relacionamento entre grandes corporações (GCs) e *startups*, tem-se o advento dos chamados Programas de Aceleração Corporativa (PACs). Nestes, uma GC anfitriã abre-se a coortes de *startups* como parte de sua estratégia de inovação aberta. O presente estudo vale-se do paradigma teórico da Estratégia como Processo para duplamente verificar, na percepção dos envolvidos, como a intenção estratégica por um PAC converte-se em realização e, especialmente, para elucidar as razões pelas quais os objetivos de um PAC podem não ser realizados, dadas as diferenças entre GCs e *startups*. A fim de alcançar esse objetivo, para cada um de quatro importantes PACs brasileiros, foram entrevistados os seguintes *players*: Instituidores (estrategistas da GC responsáveis por conceber o modelo de interação com *startups* via PAC); Executores (média gerência responsável pela condução do programa) e Participantes (membros das *startups* participantes do PAC). A análise dos dados coletados foi realizada por meio da modelagem com Mapas Cognitivos Causais (MCC), *i.e.*, foram construídos MCCs que permitiram análises transversais entre as cognições gerenciais e empreendedoras representadas nos diferentes programas. Novas formas de análise desses mapas também foram propostas como contribuição metodológica. Como contribuição teórica, este trabalho propõe, com base nas evidências obtidas, ao confrontar intenções estratégicas com ações que as suportassem, uma nova manifestação estratégica — ações chamadas “sabotadoras”, capazes de culminar em estratégias sabotadas que podem tornar-se não realizadas, quando destruídas por ações diametralmente opostas à estratégia originalmente intencionada. Dessa forma, na busca pela investigação das principais causas que levam a manifestações estratégicas não realizadas, emergiu a necessidade de ampliar o modelo para a compreensão das ações sabotadoras. Por fim, a presente pesquisa contribui com a descrição de quatro PACs a partir de uma visão multinível (*i.e.*, instituidores, executores e participantes), revelando quais foram os antecedentes para a concepção dos PACs, quais suas características principais, quais as intenções de GCs e participantes em relação aos programas e quais foram suas percepções temporalmente localizadas.

**Palavras-chave:** estratégia de inovação aberta, programas de aceleração corporativa, manifestações da estratégia, mapa cognitivo causal, cognição gerencial e empreendedora.

## ABSTRACT

Among the various forms of relationship between large corporations (GCs) and startups, there is the advent of the so-called Corporate Acceleration Programs (PACs). In these, a host GC opens up to cohorts of startups as part of its open innovation strategy. The present study makes use of the theoretical paradigm of Strategy as a Process to verify, in the perception of those involved, how the strategic intention for a PAC becomes realization, and, especially, to elucidate the reasons why the objectives of a PAC may not be realized, given the differences between GCs and startups. In order to achieve this objective, for each of four important Brazilian PACs, the following players were interviewed: Institutions (GC strategists responsible for designing the interaction model with startups via PAC); Executors (middle management responsible for conducting the program) and Participants (members of startups participating in the PAC). The analysis of the collected data was performed through modeling of Cognitive Causal Maps (MCC) — *i.e.* MCCs were built that allowed cross-sectional analyzes between the managerial and entrepreneurial cognitions represented in the different programs. New ways of analyzing these maps have also been proposed as a methodological contribution. As a theoretical contribution, this work proposes, based on the evidence obtained, that confronting strategic intentions with actions that support them, a new strategic manifestation emerges — actions called “saboteurs”, capable of culminating in sabotaged strategies that can become unrealized, when destroyed by actions diametrically opposed to the strategy originally intended. Thus, in the search for the main causes that lead to unrealized strategy, the need to expand the model to understand the sabotaging actions emerged. Finally, the present research contributes with the description of four PACs from a multilevel view (*i.e.* founders, executors and participants), revealing what were the antecedents for the design of PACs, what are their main characteristics, what are the intentions of GCs and participants in relation to programs and what were their perceptions throughout the program.

**Keywords:** open innovation strategy, corporate acceleration programs, strategy manifestations, cognitive causal map, managerial and entrepreneurial cognition.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais motivações para abertura de P&D em uma empresa .....	24
Tabela 2: Espectro de relações entre corporação e <i>startups</i> .....	32
Tabela 3: Características desejáveis de PACs .....	33
Tabela 4: Diferenças ontológicas: GC x <i>startups</i> .....	39
Tabela 5: Potenciais fontes de divergências entre GC e <i>startups</i> . .....	41
Tabela 6: Recomendações de Kohler para a execução de um PAC:.....	45
Tabela 7: Propostas de estruturas e mecanismos facilitadores para PACs .....	45
Tabela 8: Resumo das principais distinções estratégia-tática.....	53
Tabela 9: Resumo dos entrevistados por PAC .....	63
Tabela 10: Exemplo de classificação de nós e posicionamento temporal .....	72
Tabela 11: Exemplo de tabela de vinculação de intenções e ações realizadas .....	74
Tabela 12: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Inst-A.....	80
Tabela 13: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Inst-A: .....	82
Tabela 14: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Exec-A.....	87
Tabela 15: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Exec-A .....	88
Tabela 16: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Part-A .....	91
Tabela 17: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Part-A.....	92
Tabela 18: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Inst-B.....	95
Tabela 19: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Inst-B .....	97
Tabela 20: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Exec-B.....	100
Tabela 21: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Executores PAC-B.....	102
Tabela 22: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Part-B.....	106
Tabela 23: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Part-B .....	107
Tabela 24: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Exec-C .....	110
Tabela 25: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Exec-C.....	112
Tabela 26: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Part-C.....	116
Tabela 27: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Part-C.....	118
Tabela 28: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Inst-D.....	121
Tabela 29: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Inst-D .....	123
Tabela 30: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Part-D .....	125
Tabela 31: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas - Part-D.....	127
Tabela 32: Síntese de resultados e características dos PACs.....	129
Tabela 32: Compilação dos nós de percepção dos entrevistados.....	131
Tabela 33: Compilação dos nós e classificações das Intenções Estratégicas .....	135
Tabela 34: Compilação e classificação dos nós de Ação Estratégica .....	137

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Inovação aberta.....	17
Figura 2: Estrutura conceitual sobre os efeitos de diferentes atividades de inovação na geração de inovações de produtos e processos. ....	19
Figura 3: Processo integrado de busca por inovação fora das fronteiras da corporação .....	20
Figura 4: Framework – processo de tomada de decisão em relação ao relacionamento com <i>startups</i> . .	43
Figura 5: Tipos de estratégia de Mintzberg .....	48
Figura 6: Seis manifestações da estratégia. ....	50
Figura 7: Roda estratégica de Steensen: cinco tipos de estratégia organizacional.....	57
Figura 8: Sumário dos procedimentos adotados .....	60
Figura 9: Exemplo de construção de MCC .....	67
Figura 10: Exemplo de MCC concluído .....	67
Figura 11: Resumo da simbologia utilizada na construção dos MCCs .....	69
Figura 12: MCC Part-B: Exemplo de diagrama .....	70
Figura 13: Diagrama MCC - Inst-A.....	78
Figura 14: Diagrama MCC - Exec-A.....	85
Figura 15: Diagrama MCC - Part-A .....	89
Figura 16: Diagrama MCC - Inst-B.....	94
Figura 17: Diagrama MCC - Exec-B .....	98
Figura 18: Diagrama MCC - Part-B.....	104
Figura 19: Diagrama MCC - Exec-C .....	109
Figura 20: Diagrama MCC - Part-C.....	114
Figura 21: Diagrama MCC - Inst-D.....	120
Figura 22: Diagrama MCC - Part-D .....	124
Figura 23: Modelo enriquecido de tipos de estratégia .....	141
Figura 24: Novas concepções do modelo proposto .....	143

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos .....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Estrutura .....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
1.1 Estratégias de inovação aberta.....	16
1.2 Programas de Aceleração Corporativa (PACs) .....	30
1.3 Formas de manifestação da estratégia.....	47
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	59
3.1 Seleção dos casos e obtenção dos dados .....	59
3.2 Definição dos sujeitos de pesquisa de cada PAC .....	61
3.3 Condução de entrevistas semiestruturadas.....	63
3.4 Construção e validação dos MCCs .....	64
3.5 Identificação das intenções e ações estratégicas dentro de cada MCC.....	72
3.6 Tabulação e interpretação dos dados levantados .....	73
<b>4. RESULTADOS</b> .....	77
4.1 Por PAC .....	77
4.1.1 PAC-A.....	77
4.1.2 PAC-B.....	93
4.1.3 PAC-C .....	108
4.1.4 PAC-D.....	119
4.2 Entre PACs .....	128
4.2.1 Percepções.....	129
4.2.2 Intenções .....	132
4.2.3 Ações estratégicas.....	137
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	140
5.1 Contribuições.....	140
5.2 Limitações .....	145
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	148
<b>APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b> .....	157

## 1. INTRODUÇÃO

Muito se discute sobre estratégia, seja na academia, seja no mundo corporativo. Os estudos que se encontram nesse campo da administração se caracterizam por buscar responder a questões sobre por que organizações distintas têm desempenhos diferentes (FREITAS *et al.*, 2012). Muitas vezes, esta busca se baseia em relações contingenciais bivariadas que, quando usadas para avaliar o desempenho organizacional, podem não só limitar o potencial explicativo de pesquisas construídas nestas bases, como também podem levar a achados contraditórios (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006). Para ir além destas simplificações, estudos passaram a olhar a estratégia como um processo, na tentativa de decifrar quando e como uma estratégia é concebida, e como seu desdobramento ou não em ações estratégicas impacta o desempenho organizacional (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014; STEENSEN, 2014). A literatura existente postula, basicamente, que uma vez concebida, a estratégia formulada e declarada pode ter um efeito indutivo sobre as ações estratégicas implementadas. Por outro lado, ações estratégicas também podem emergir de comportamentos autônomos, muitas vezes sem relações diretas com a estratégia intencionada (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014; STEENSEN, 2014). Nesse contexto, o resultado obtido pela organização seria fruto dessa combinação entre deliberação e emergência estratégicas.

A essa tradição que destaca os indivíduos e grupos e a maneira pela qual eles formam a estratégia ao longo do tempo como os fatores explicativos fundamentais da heterogeneidade de desempenho organizacional denomina-se “processo de estratégia” (FREITAS *et al.*, 2012). Este processo torna-se complexo à medida que há a necessidade de satisfação de diversas partes interessadas ao longo do seu desenvolvimento (FREITAS *et al.*, 2012). Além disso, usualmente, aqueles que concebem a estratégia não são aqueles que a executam, o que gera espaço para divergências derivadas de problemas de comunicação e de agendas ocultas nos desejos dos atores responsáveis pelo direcionamento estratégico da organização (MINTZBERG, 1978; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018a; STEENSEN, 2014).

A busca por um contexto rico para o estudo de estratégia como processo levou a presente pesquisa ao campo correlato da inovação. Esta é uma pauta cada vez mais presente no cotidiano dos responsáveis pela estratégia de grandes corporações (CONTE; VIVARELLI, 2014; LINDEGAARD, 2010a) e que se manifesta em diversos aspectos que podem impactar o desempenho organizacional: produtos, serviços, processos, práticas gerenciais e tecnologias, dentre outros (TORRES; PAGNUSSATT; SEVERO, 2017). Esses diferentes tipos de inovação

sugerem que são diversos os objetivos e caminhos específicos que uma grande corporação (GC) pode ter para inovar. O presente estudo entende como grande aquela corporação cujo modelo de negócio já foi estabelecido, e cujas as operações são executáveis de forma contínua e convencionada (KOHLENER, 2016a). Em meio a essa amplitude de possibilidades, o estabelecimento de uma estratégia robusta faz-se necessário para operacionalizar o processo, criando mecanismos que levem efetivamente à inovação (KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012).

Durante anos, GCs criaram e testaram diversas maneiras de inovar. Dentre elas, uma das mais populares foram os departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O modelo de inovação por esse meio pressupõe a instituição de uma função organizacional à qual é dada a responsabilidade de investigação, com seu próprio orçamento/verbas, para a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos, projetos, serviços ou processos. Por muitas décadas, o departamento de P&D foi um dos únicos responsáveis pela inovação de diversas corporações (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM, 2003a).

Porém, departamentos de P&D também foram questionados em sua atuação, uma vez que seus altos custos nem sempre resultavam em inovações significativas ou comercializáveis. O conceito de “inovação aberta” de Chesbrough (2003a) emergiu desse contexto. À medida que surgiam novas tecnologias e ocorria a disseminação do conhecimento em níveis globais, a rapidez com que novas informações passaram a se propagar fez com que inovações fossem geradas e divulgadas, de maneira cada vez mais rápida, e que GCs dependessem cada vez mais de agilidade na construção e sustentação de suas próprias vantagens competitivas inovadoras. Mais do que nunca, era necessário olhar para o cenário externo em busca de inovação; e, com isso, o modelo de desenvolvimento de inovação interno passou a não ser a única solução possível (CHESBROUGH, 2003).

GCs que abraçam uma estratégia de inovação aberta cada vez mais buscam nas *startups* uma fonte de inovação externa, que pode, até mesmo, substituir departamentos de P&D (KOHLENER, 2016a; YAMAÇAKE; BARBERO, 2017). A interação com essas *startups* surge da necessidade de encontrar uma solução para um problema corporativo, utilizando ideias inovadoras e com ferramentas baseadas em tecnologia (FREIRE; MASSAMI MARUYAMA; POLLI, 2017). Assim, o grande *boom* desse tipo de empreendimento no Brasil e no mundo advém das promessas de crescimento rápido e escalável a partir da capacidade de inovar em ambientes de incerteza.

Esse crescimento carrega em si possibilidades de diversificação da estratégia de inovação de corporações já estabelecidas. Afinal, as chamadas *startups* podem configurar-se como uma importante fonte de inovação para as GCs, por serem capazes de empregar tecnologias emergentes que criam novos produtos e reinventam modelos de negócios de forma muito mais ágil do que a corporação já estabelecida poderia fazer por conta própria (KOHLER, 2016a).

De fato, no Brasil, GCs têm desenvolvido ou incorporado em suas estratégias de inovação aberta a interação com *startups*. Assim, novos empreendimentos tecnológicos brasileiros podem ser vistos como uma fonte de novas ideias, conhecimento, inspiração e inovações tecnológicas para os setores produtivos nacionais (VARRICHIO, 2016).

Um dos modelos que podem reger essa interação é o modelo de *aceleração corporativa*, entendido como iniciativas de inovação aberta, em que *startups* recebem de GCs mentorias, apoio financeiro, um local para trabalhar e acesso a redes de contato, de distribuidores e clientes a que dificilmente teriam acesso em outros contextos (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Do conceito de *Aceleração Corporativa*, derivam os *Programas de Aceleração Corporativa* (PACs). A escolha pela realização de um PAC como parte da estratégia de inovação aberta remete às especificidades de cada GC. A crença de que o contato com *startups* pode significar rentabilidade futura para a corporação, ou aumento na velocidade em que esta inova e incorpora soluções inovadoras, são algumas das possibilidades a respeito das motivações para a escolha desse modelo. A incipiência do tema e a escassez de pesquisas aprofundadas a respeito desses programas ainda deixam muitas lacunas de conhecimento a serem preenchidas (YAMAÇAKE; BARBERO, 2017).

De qualquer forma, apesar de se tratar de um tema ainda pouco abordado, a literatura acadêmica que trata de PACs tem descrito as principais características desses programas e, muitas vezes de forma prescritiva, tem se empenhado em traçar caminhos e melhores práticas para sua execução. Dentre os estudos já realizados, um fator crítico recorrente que tem se levantado remete aos objetivos e às motivações que levaram a GC a decidir por interagir com *startups* através de PACs. Porém, ainda há lacunas na literatura quanto a se estes objetivos são de fato atingidos pela corporação ou não, e quais as razões para tal conformidade ou divergência.

Nesse sentido, destacam-se estudos que buscam identificar fatores críticos para o sucesso e a boa condução dos PACs, bem como os desafios intrínsecos que podem levar à não realização dos objetivos do programa. Entre as conclusões dos trabalhos já realizados sobre o

tema, destaca-se que práticas como o estabelecimento claro de objetivos com o programa por seus instituidores (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018); a escolha do modelo de interação com *startups* mais adequado para a realidade de determinada GC (GRILO; MEALHA; ZUTSHI, 2017); e a atratividade de recursos internos da GC para o PAC (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018) são fatores críticos a serem observados para a boa condução de um PAC.

A não realização da estratégia intencionada na instituição de um PAC vem sendo estudada, mas não sob a ótica da estratégia, apesar de já apontar para diferenças profundas nos aspectos ontológicos e culturais entre GCs e *startups* (JACKSON; RICHTER, 2017; SCHUH *et al.*, 2017). Nesse cenário, é relevante — e ainda constitui uma lacuna na literatura — compreender como os diversos atores envolvidos no processo de concepção e execução de um PAC percebem seus objetivos. Especificamente, é crucial explorar (1) como a alta gestão das GCs (*i.e.*, os instituidores do programa) argumenta acerca dos objetivos estabelecidos ao decidir pela realização do PAC, (2) a maneira como esses objetivos são interpretados e implementados pelos responsáveis pela condução do programa (*i.e.*, os executores), e (3) a forma como o seu cumprimento — ou não — é percebido pelos representantes das *startups* participantes do PAC. Em especial, destaca-se a importância de se investigar as estratégias e os objetivos não realizados e suas causas, por revelarem distanciamentos entre o entendimento da alta gestão que concebe a estratégia e a realidade vivenciada por aqueles responsáveis por executá-la e pelos participantes do programa em si.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Tendo em vista a problemática na qual se insere este trabalho, a presente pesquisa busca responder: as intenções estratégicas e sua comunicação refletem na realização de PACs? Em linguagem popular, quais são as expectativas e as realidades na execução de PACs?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Dado o contexto descrito acima, a presente pesquisa tem por objetivo geral explorar a relação entre as expectativas sobre programas de aceleração corporativa e as realidades percebidas na sua execução.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, têm-se os seguintes:

- (1) Compreender as intenções na concepção dos PACs à luz da visão da alta gestão de GCs (*i.e.*, os instituidores);
- (2) Verificar a maneira como esses objetivos são apreendidos e interpretados por executores e participantes de PACs;
- (3) Identificar tipos de ações que tendem a estar associadas a diferentes tipos de manifestações da estratégia de um PAC (*i.e.*, enquanto estratégia não-realizada, emergente ou deliberada).

### 1.3 Justificativa

O presente trabalho, do ponto de vista teórico, justifica-se à medida que o modelo de tipologia de Mintzberg (1978), ainda que consagrado, foi recentemente atualizado (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a), revelando nuances entre estratégia intencionada, emergente e realizada, e abrindo espaço para sua investigação no nível cognitivo dos instituidores e executores de iniciativas estratégicas, tais como os PACs.

Do ponto de vista empírico, dada a necessidade de inovação para a continuidade sustentável de GCs (LIPPI; SIMANTOB, 2003) e a emergência do fenômeno das *startups*, empresas inovadoras em sua concepção, a interação entre esses dois mundos (GC e *startups*) é campo fértil para a pesquisa acadêmica. Tratando-se a inovação como essencial para a continuidade de GCs e o empreendedorismo como vital para a economia de um país, é natural que se esperem interseções entre eles (*e.g.* relações de fornecimento, compra, mercado de capitais, dentre outros). Nesse cenário, a escolha do recorte dessas relações para o contexto dos PACs se deve à sua popularização recente, ainda pouco estudada, mas com benefícios já indicados frente a outros modelos de interação anteriormente experimentados pelo mercado. Especialmente, buscou-se compreender a relação entre as expectativas e objetivos estabelecidos estrategicamente na concepção dos PACs, bem como as realidades práticas percebidas pelos participantes e executores desses programas.

### 1.4 Estrutura

O presente trabalho estrutura-se da seguinte forma: na próxima seção, passaremos pela origem e pelo estado da arte na literatura acadêmica a respeito de um tipo específico de inovação aberta: os programas de aceleração corporativa (PACs). Abordaremos, então, as particularidades da estratégia de terceirização da inovação para empresas emergentes (*startups*), seus desafios intrínsecos e quais as contribuições mais recentes da literatura específica sobre os PACs. Explorada a literatura do contexto empírico do presente trabalho, o referencial teórico converge para uma breve revisão da literatura acadêmica da área de estratégia, identificando-se



as principais perspectivas teóricas e oportunidades de pesquisa nesse campo de conhecimento. A escolha por essa estrutura deveu-se à priorização do fluxo argumentativo do trabalho, contextualizando os PACs e sua importância empírica no estudo teórico da Estratégia como Processo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta uma breve explanação a respeito da literatura de inovação aberta e da concepção de programas de aceleração corporativa. Dividindo-se em três seções, o capítulo primeiramente aborda a produção acadêmica de inovação aberta; seguindo para o recorte focado na literatura que trata especificamente de PACs; e, em seguida, abordando as perspectivas de estratégia como processo adotadas como suporte teórico para a presente pesquisa.

### **1.1 Estratégias de inovação aberta**

Henry Chesbrough (2003a) se dispôs no início do século XXI a avaliar os modelos de gestão da inovação utilizados por GCs americanas do século anterior. O diagnóstico dado por ele perpassa os centros de P&D, em relação aos quais buscou entender se de fato ofereciam soluções inovadoras em consonância com o mercado, rentáveis para a corporação. Sua desconfiança a respeito do que chamou de “*paradigma da inovação fechada*” (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM, 2003a) era proveniente de casos em que os laboratórios empresariais concentravam grandes verbas e poucas ideias rentáveis, sustentados por premissas que propunham legitimidade de sua existência baseada em bons talentos e na capacidade inventiva da própria empresa. Chesbrough identificou que muitos dos departamentos de P&D observados concentravam pesquisadores contratados, debruçavam-se sobre bancadas e desenvolviam produtos sem antes consultar sua aderência ao mercado, resultando em tecnologias que não interessavam aos clientes da corporação. Em suas observações, notou que parte das corporações tinha dificuldades em transformar o capital investido em P&D em ativos tecnológicos rentáveis, resultando em centros fechados de P&D, caros e infrutíferos (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM, 2003a).

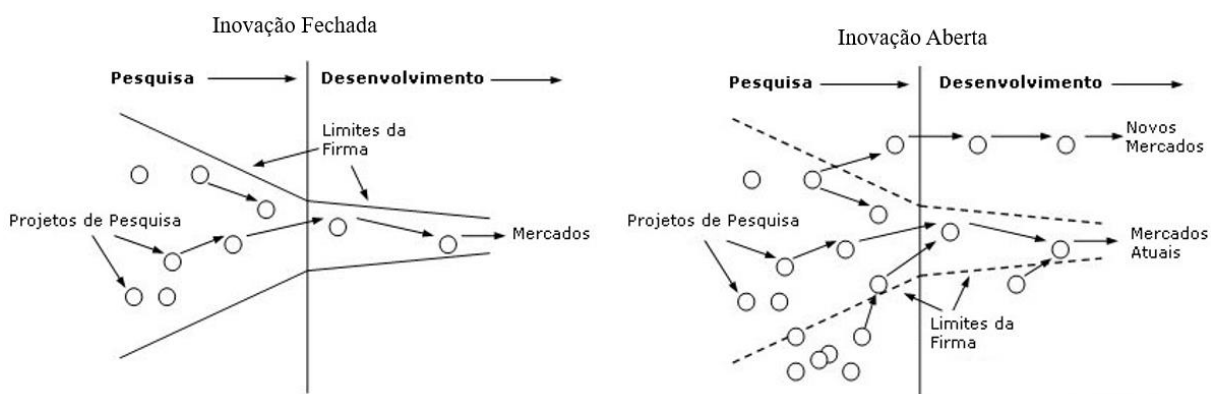
Contribuindo para esse cenário, emergiam novas tecnologias, e a disseminação do conhecimento atingiu níveis globais, sobretudo pelo advento de novos meios de comunicação e tecnologia da informação. A rapidez com que novas tecnologias e informações passaram a se propagar fez com que inovações fossem geradas e divulgadas de forma cada vez mais rápida, e que GCs dependessem cada vez mais de agilidade na construção de suas próprias vantagens competitivas (D’AVENI; GUNTHER, 2007; SAMMUT-BONNICI, 2015). Mais que nunca,

era necessário olhar para o cenário externo em busca de inovação, e, com isso, o modelo de desenvolvimento de inovação interno passou a não ser a única solução possível. Ou seja: as empresas foram forçadas a inovar em um ritmo mais rápido, de modo a manter sua competitividade no mercado e, como resultado, passaram a ver a busca por inovações fora de suas fronteiras, não como uma opção, mas como uma nova necessidade estratégica (CASSIMAN; VEUGELERS, 2006).

De fato, os altos custos dos departamentos de P&D e a crescente mobilidade de conhecimento, juntamente com a emergência de inovações em outros ambientes que não os departamentos internos, levaram GCs a se debruçarem sobre novas formas de inovar (LINDEGAARD, 2010b). As empresas passaram a sofrer pressões para inovar mais em termos de produtos e serviços cada vez mais pautados em diversas formas de tecnologia. Contudo, essa amplitude crescente de competências necessárias para a inovação aumenta os custos e os riscos associados aos departamentos responsáveis por seu desenvolvimento (LEIPONEN; HELFAT, 2010).

Assim, a esse movimento de busca de inovação fora das fronteiras da corporação Chesbrough denominou “*Inovação aberta*”, em 2003. Deste conceito nasceu um novo paradigma, em que os ambientes internos de P&D deixaram de ser a principal — e, mesmo, a única — fonte de inovação das corporações, e todo um contexto externo passou a ser contemplado dentro das estratégias de inovação utilizadas pelas GCs (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM, 2003a).

Figura 1: Modelo de Inovação aberta



Fonte: Chesbrough, H.W., 2003.

O modelo da Figura um mostra a concepção de Chesbrough em relação à inovação fechada e aberta. No primeiro esquema, à esquerda, observam-se projetos de inovação via pesquisa e desenvolvimento subjugados aos limites das organizações. Já no esquema à direita,

projetos de P&D fluem de dentro e de fora da firma, passando por outras companhias, novos mercados e outros *stakeholders*.

Essa cooperação com agentes externos à corporação pode ser horizontal (*e.g.* entre rivais), vertical (*e.g.* com fornecedores ou clientes) ou institucional (*e.g.* com universidades e institutos) (BELDERBOS *et al.*, 2004). A colaboração com universidades, por exemplo, pode se dar através de: apoio/incentivo a pesquisas que possam ser aplicadas em produtos/processos de determinada corporação; contribuição com a infraestrutura dos laboratórios; e disponibilização de recursos da empresa como material a ser estudado/explorado; dentre outros. Para as empresas, essa interação poderia representar a redução de custos com pesquisa pelo compartilhamento dos investimentos necessários.

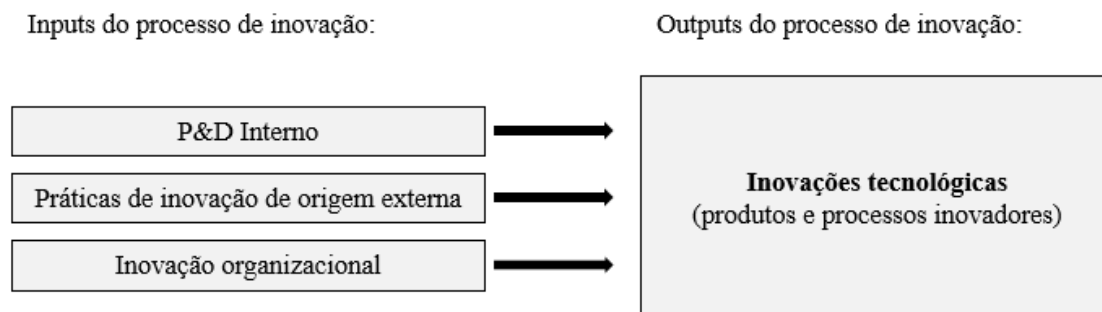
Apesar de Chesbrough ser considerado o pioneiro na tratativa teórica dessa abertura estratégica das empresas com seu conceito de “*openness*” ou “abertura” (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM, 2003a), a natureza sistêmica do fenômeno da inovação já tinha sido apontada por vários autores antes de Chesbrough cunhar o termo (ANZOLA-ROMÁN; BAYONA-SÁEZ; GARCÍA-MARCO, 2018; DYER; SINGH, 1998; NOOTEBOOM, 1999). Esses autores já trabalhavam com base na ideia de que a inovação é um processo e de que a busca, o desenvolvimento e a comercialização de inovações podem ser realizados com a participação de atores externos (ANZOLA-ROMÁN; BAYONA-SÁEZ; GARCÍA-MARCO, 2018; ENKEL; GASSMANN; CHESBROUGH, 2009)

Valer-se de atores externos para o desenvolvimento de inovações crescentemente torna-se presente nas agendas dos responsáveis pela estratégia de inovação das organizações. E, de fato, acompanhando essa tendência, a literatura a respeito de inovações abertas também segue um crescente contingente de pesquisas. Nos tópicos seguintes, apresentaremos alguns dos principais conceitos e elementos teóricos desenvolvidos nesse contexto.

### **Inovação aberta como processo**

Na abordagem de inovação como processo, o fenômeno da inovação é considerado bem-sucedido à medida que propicia à organização *outputs* tangíveis em produtos e processos tecnologicamente inovadores. Nesse sentido, a prática interna de P&D, a busca por inovações externas (*i.e.* inovação aberta) e a própria inovação organizacional são vistas nesse modelo como *inputs* possíveis na geração de inovações tecnológicas, como demonstrado pela Figura dois:

Figura 2: Estrutura conceitual sobre os efeitos de diferentes atividades de inovação na geração de inovações de produtos e processos

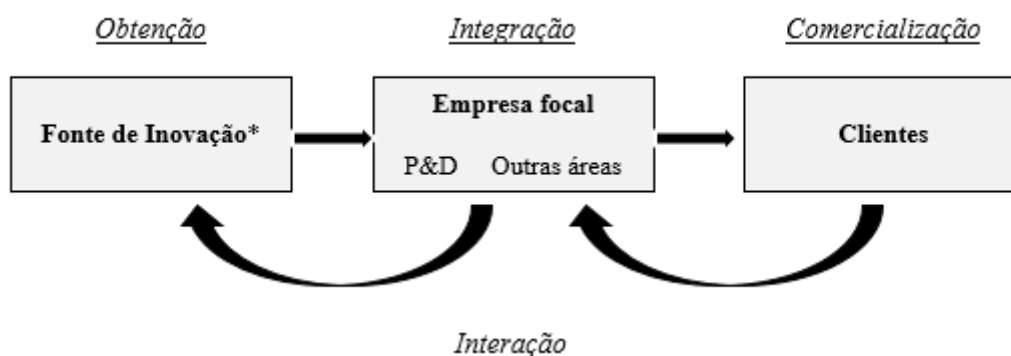


Fonte: Traduzido de Anzola-Román *et al.* (2018).

Os *inputs* sugeridos por Anzola-Román *et al.* (2018) na estrutura conceitual sobre inovação como processo incluem tanto a visão de P&D interno problematizada por Chesbrough (2003b) como práticas de inovação de origem externa, que remetem à vasta gama de possibilidades de inovação derivadas da abordagem de Inovação Aberta. Os autores ainda propõem a ampliação da visão de inovação centrada em inovações tecnológicas para incluir o processo de inovações organizacionais, entendido como uma categoria de inovação concentrada em iniciativas de gestão, pela introdução de novos métodos nas práticas de negócios, na organização do espaço de trabalho ou nas relações externas da empresa (ANZOLA-ROMÁN; BAYONA-SÁEZ; GARCÍA-MARCO, 2018; OKE; BURKE; MYERS, 2007). Os *outputs* sugeridos ao modelo, de forma simplificada, são tangibilizados em produtos e processos inovadores para a organização, compondo, assim, a visão de inovação como processo.

Tratando especificamente do processo de inovação aberta, West e Bogers (2014a) desenvolveram um modelo que sintetiza a literatura e a tipologia utilizada no campo de inovação aberta de forma integrativa. O modelo apresenta quatro fases (obtenção, integração, comercialização e interação) e ilustra de que modo corporações lucram com inovações externas, abrangendo diversas maneiras como a nova tecnologia é desenvolvida, convertida em produto e levada ao mercado (WEST; BOGERS, 2014a).

Figura 3: Processo integrado de busca por inovação fora das fronteiras da corporação



\* As fontes podem incluir fornecedores, competidores, parceiros complementares e clientes.

Fonte: Traduzido de West e Bogers, 2014.

### Fase 1: Obtenção

A primeira fase do modelo (obtenção) trata do processo de identificar e buscar fontes de inovação (WEST; BOGERS, 2014a). Essa fase se desdobra em etapas de (1) procura/pesquisa por fontes; (2) filtragem e viabilização da obtenção da inovação externa; e, por fim, (3) modelagem do modelo de aquisição dessa inovação (WEST; BOGERS, 2014a).

Na primeira etapa da fase de obtenção, que abrange procura e pesquisa por fontes de inovação externa, West e Bogers (2014a) afirmam que estudos mostram que empresas tendem a buscar essas fontes com diferentes *stakeholders*, como fornecedores, clientes, competidores ou universidades. A escolha das fontes perpassa não só características intrínsecas dos *stakeholders* mapeados, mas também fatores internos à empresa focal, como a sua capacidade de absorção de P&D e outros ativos complementares (CECCAGNOLI *et al.*, 2010; TEIRLINCK; DUMONT; SPITHOVEN, 2010; WEST; BOGERS, 2014a). West e Bogers (2014a) identificaram que boa parte da literatura a respeito do processo de pesquisa assume que este é feito por meios diretos e sem custo para a empresa focal. Porém, vários autores que estudam formas de inovação aberta alertam que pode haver custos significativos envolvidos em todas as etapas da fase de obtenção de fontes de inovação. Empresas que se pautam em uma crescente variedade de fontes externas de inovação podem ter retornos decrescentes em termos de *desempenho* inovadora (LAURSEN; SALTER, 2006; WEST; BOGERS, 2014a).

Na segunda etapa da fase de obtenção de inovações externas, em que a empresa focal realiza a filtragem e viabilização da obtenção da inovação externa, a literatura mostra a possibilidade de a empresa se valer de intermediários ou mesmo de uma equipe interna dedicada à atividade, que pode tomar diversas formas (*e.g.* concursos de inovação, abertura de *softwares*

para desenvolvimento incentivado de novas funcionalidades, ou, mesmo, o estabelecimento de ferramentas e processos formais para que os fornecedores externos de inovação identificados possam produzir e compartilhar as inovações geradas) (WEST; BOGERS, 2014a). A terceira e última etapa da fase de obtenção consiste na modelagem do padrão de aquisição dessa inovação. Esta modelagem trata da escolha estratégica de como apropriar-se da inovação externa selecionada na etapa de filtragem, por meio do estabelecimento de contratos e licenças de uso, que formalizam a aquisição da inovação conforme estabelecido nas etapas anteriores.

### **Fase 2: Integração**

A próxima fase do modelo de West e Bogers (2014a) consiste em integrar a inovação obtida à GC. Apesar de a primeira fase (obtenção) se desdobrar em três etapas com elevado nível de complexidade, West e Bogers (2014a, p. 821), ao elaborarem seu modelo, postulam que identificar e adquirir inovações (fase de obtenção) de fontes externas é apenas “metade da batalha”. Na segunda fase, de integração, residem os possíveis problemas de transferência tecnológica que têm sido explorados amplamente na literatura. Normalmente abordam as dificuldades de aceitação pela companhia (“*Not Invented Here Syndrome*”), isto é, situações em que os funcionários da empresa focal rejeitam tecnologias trazidas de fontes externas à corporação, devido a recursos escassos (*i.e.* pessoas e capacidades técnicas insuficientes para o uso da tecnologia) e a desafios no gerenciamento de responsabilidades sobre a tecnologia obtida (SCHUH *et al.*, 2017a). Para as empresas lucrarem das fontes externas de inovação, as inovações devem ser integradas às atividades de P&D da empresa, e isso requer uma cultura compatível na organização, bem como a capacidade técnica para assimilar as inovações transferidas (WEST; BOGERS, 2014a).

Nessa abordagem, tem-se um contraponto à origem da concepção do termo “inovação aberta”: apesar do questionamento de Chesbrough (2003) a respeito da eficácia das práticas internas de inovação materializadas em departamentos de P&D, o envolvimento em atividades de inovação de origem interna é reconhecido como um dos fatores facilitadores para a geração de inovações tecnológicas e para a absorção adequada de inovações advindas de fontes externas (ANZOLA-ROMÁN; BAYONA-SÁEZ; GARCÍA-MARCO, 2018; LOVE; ROPER, 1999). Anzola-Román *et al.* (2018) destacam o papel desempenhado pela estratégia de desenvolvimento interno e consideram as atividades internas de inovação e P&D como uma “competência básica” das corporações para a geração bem-sucedida de inovações tecnológicas. Pesquisas mais recentes relatam efeitos reconhecidos do P&D interno no aumento da probabilidade de sucesso em gerar *outputs* de inovações tecnológicas (ANZOLA-ROMÁN;

BAYONA-SÁEZ; GARCÍA-MARCO, 2018; CONTE; VIVARELLI, 2014; PETERS *et al.*, 2017). Estudos que tratam dos efeitos da inovação colaborativa sugerem que os investimentos em P&D interno das empresas potencializam os efeitos do uso de fontes externas de inovação (ANZOLA-ROMÁN; BAYONA-SÁEZ; GARCÍA-MARCO, 2018) em linha com as teorias de capacidade de absorção de conhecimento (COHEN, WESLEY M.; LEVINTHAL, 1990), resultando em benefícios derivados de uma forte base interna de P&D na prática de estratégias de inovação aberta (ANZOLA-ROMÁN; BAYONA-SÁEZ; GARCÍA-MARCO, 2018; WEST; BOGERS, 2014a).

Portanto, além de dificuldades culturais na absorção de tecnologias e conhecimentos externos à organização, a necessidade de competências técnicas para a absorção da inovação vinda de fontes externas tratadas por West e Bogers (2014a) corrobora a visão de Anzola-Román *et al.* (2018) supracitada, a respeito do papel desempenhado pelos departamentos internos de P&D para a geração bem-sucedida de inovações tecnológicas.

### **Fase 3: Comercialização**

Após a obtenção da inovação externa e sua internalização pela empresa focal, o grande desafio da inovação aberta, ainda pouco explorado pela literatura, constitui na exploração financeira da inovação, seja por meio de comercialização da inovação em si, ou na redução de custos que a mesma possibilita (WEST; BOGERS, 2014a).

A importância desta fase se deve à materialização dos reais benefícios, em termos de geração de valor para os acionistas, de todo o processo de inovação aberta do modelo de West e Bogers (2014a). A fase de comercialização ajuda a validar os *outputs* do processo de inovação aberta nesta perspectiva financeira. Pesquisas que enfocam a perspectiva financeira quanto à abertura da inovação sugerem que depender de fontes externas de inovação pode reduzir a rentabilidade da firma, devido aos custos crescentes das colaborações externas, que podem exceder o valor incremental criado pela inovação (WEST; BOGERS, 2014a), materializado em sua comercialização. Custos ocultos ou não mensurados com antecedência, relacionados à comunicação e ao controle das relações no processo integrado de busca por inovação fora das fronteiras da organização, geram um *trade-off* entre os benefícios e os dispêndios de obter inovação de fontes externas. West e Bogers (2014a) sugerem que, para superar essa dificuldade, empresas podem se valer de planos de negócios atrelados ao parceiro externo de inovação aberta, dentre outros mecanismos de controle (WEST; BOGERS, 2014a) que sustentem a fase de comercialização do processo de inovação aberta.

#### **Fase 4: *Feedbacks***

Por fim, os modelos originais de concepção de alavancagem de fontes externas de inovação tendem a seguir formas lineares. A inclusão no modelo da fase de integração busca quebrar a visão linear corrente. Esta fase compreende rodadas de *feedback*, interações recíprocas com parceiros de criação e integração com redes e comunidades externas de inovação, além de recepção de *feedbacks* do próprio mercado (WEST; BOGERS, 2014a). Essa fase busca processos interativos que possam ligar ou abranger as demais fases e etapas do modelo de comercialização.

O modelo de West e Bogers (2014a) contribui para a visão processual do processo de inovação aberta. Suas quatro fases (obtenção, integração, comercialização e *feedback*) abrangem como uma nova tecnologia pode ser desenvolvida, convertida em produto, e levada ao mercado ainda que originalmente advinda de fora das fronteiras da organização (WEST; BOGERS, 2014a).

#### **A escolha estratégica pela abertura**

Bzhalava e Cantner (2018) sugerem que a escassez de conhecimento interno das organizações é o principal fator que impulsiona um alto grau de abertura da inovação, seja via terceirização de P&D ou inovação colaborativa (na qual programas de aceleração corporativa se enquadrariam). Muitas empresas não possuem os recursos (humanos, financeiros e/ou técnicos) e os conhecimentos necessários para assumir todo o processo de inovação sozinhas (BZHALAVA; CANTNER, 2018; CHESBROUGH, HENRY WILLIAM, 2003a; KEUPP; GASSMANN, 2009) e estudos mostram evidências de que esta falta de recursos internos limita a capacidade da firma de executar projetos de P&D bem-sucedidos internamente (BZHALAVA; CANTNER, 2018). Aderir a um processo de abertura pode ser uma estratégia promissora para as empresas lidarem com barreiras à inovação através da aquisição dos recursos necessários de atores externos ou do desenvolvimento da inovação em conjunto com eles.

Desta forma, o processo de inovação interna nas organizações é prejudicado por fatores como: escassez de conhecimento tecnológico interno, limitações financeiras para investimento em P&D, distanciamento dos departamentos internos com tendências de mercado (como a incerteza da demanda para produtos de desenvolvimento internos), falta de pessoal qualificado para gerar inovações, ou a falta de expertise interna para a condução de processos de P&D. A inovação aberta pode ajudar a superar alguns destes fatores, buscando soluções para eles fora dos limites da organização (MARTÍNEZ-NOYA; NARULA, 2018).



Martínez-Noya e Narula (2018) sugerem os pontos contidos na Tabela um como motivações encontradas na literatura para uma abertura formal através de alianças de P&D, considerando as perspectivas teóricas de custos de transação e de gestão estratégica:

Tabela 1: Principais motivações para abertura de P&D em uma empresa

Motivação para formar abertura do P&D de uma empresa	
Perspectiva de Custos de Transação	Perspectivas de Gestão Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar custos de transação que envolvem ativos intangíveis (conhecimento tecnológico)</li> <li>• Contornar contratos incompletos</li> <li>• Evitar o comportamento oportunista do mercado</li> <li>• Evitar os altos custos de internalização de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir os custos de P&amp;D</li> <li>• Minimizar os riscos</li> <li>• Obter economias de escala e de escopo</li> <li>• Melhorar o posicionamento competitivo</li> <li>• Coordenar a cadeia de valor com parceiros</li> <li>• Aumentar a eficiência, sinergias, e o poder ao longo das redes</li> <li>• Acessar recursos complementares aos próprios recursos</li> <li>• Usar da colaboração como mecanismo de aprendizagem para acumular e implantar novas capacidades e habilidades</li> <li>• Aprender com os parceiros, transferência de tecnologia</li> <li>• Criar novas opções de investimentos</li> </ul>

Fonte: Traduzido de Martinez-Noya et al (2018) e Hagedoorn *et al.* (2000).

A Tabela um mostra como a visão de Martínez-Noya e Narula (2018) corrobora a visão de Bzhalava e Cantner (2018) de que a escassez de conhecimento interno das organizações impulsiona o grau de abertura da inovação. Assim, na perspectiva da gestão de estratégia, a motivação para a abertura prevê o acesso a recursos complementares aos internos da empresa e o uso de colaboração externa como mecanismo de aprendizagem interna. Além dessas motivações, Martínez-Noya e Narula (2018) também corroboram a visão de que fatores relativos aos custos de abertura (como custos de transação envolvidos na fase de obtenção da inovação fora dos limites da organização) são relevantes na escolha por uma estratégia de abertura. Contrapostos a estes, estariam a divisão de custos de P&D, a minimização de riscos, aumento e exploração de sinergias com os parceiros externos de inovação e economias de escala e escopo que devem ser também avaliadas na escolha de uma estratégia de abertura.

### **Riscos da Inovação Aberta**

Com o entendimento da origem do termo inovação aberta e seu paradigma, com a adoção de uma visão processual do fenômeno de abertura e com a compreensão das motivações para escolha pela abertura, vale, agora, tratar dos riscos e limitações que a inovação aberta pode implicar para a organização. Anzola-Roman et al (2018) postulam que o envolvimento com

agentes externos em busca de inovação pode acarretar uma série de desafios para as corporações, resultantes da complexidade envolvida nas diversas relações possíveis.

Em primeiro lugar, a terceirização de atividades de P&D para atores externos pode reduzir a capacidade interna de aprendizado e prática (*learn-by-doing*), e de solucionar problemas (BZHALAVA, 2016; BZHALAVA; CANTNER, 2018; WEIGELT, 2009), considerados a fonte primária de novas habilidades e *know-how*. Ademais, o conhecimento adquirido de um fornecedor de P&D pode não ser único, porque os concorrentes podem ter acesso à experiência do mesmo fornecedor (GRIMPE; KAISER, 2010). Portanto, a abertura da inovação pode reduzir competências específicas da empresa. Além disso, uma corporação pode não ser capaz de internalizar e absorver o componente de conhecimento tácito de atividades terceirizadas de P&D via aquisição ou outras transações, porque a transferência desse conhecimento através dos limites organizacionais requer interação intensiva entre parceiros de transação, o que não está implícito na estratégia de terceirização.

Portanto, o aumento da escala de terceirização de P&D e o alto grau de abertura das estratégias de inovação podem esgotar as capacidades de pesquisa de uma empresa e limitar suas competências de criação de conhecimento (BZHALAVA; CANTNER, 2018).

Um segundo risco ou limitação para a abordagem de abertura da inovação consiste em aspectos econômicos e financeiros. Apesar de Chesbrough (2003b) defender o paradigma de que estratégias de inovação internas, materializadas em departamentos fechados de P&D são dispendiosas, a abertura formal de P&D também é, em si, um processo arriscado e caro. Um alto grau de abertura em inovação pode envolver custos de transação consideráveis, associados à supervisão de contratos, à integração dos recursos externos ao P&D interno, ou, mesmo, à aquisição de nova tecnologia (BZHALAVA; CANTNER, 2018).

Bzhalava e Cantner (2018) evocam a visão de custo de transação na tomada de decisão quanto ao grau de abertura da inovação. Do ponto de vista das teorias de custos de transação, a terceirização de P&D, ou outras formas de inovação aberta, só seriam economicamente favoráveis quando fosse possível codificar e padronizar tarefas, permitindo que as empresas comprassem tais tipos de bens ou serviços de atores externos. Isso porque os processos de atividades padronizadas de P&D podem ser mais facilmente monitorados sem interação intensiva com os parceiros contratados, minimizando os recursos necessários da corporação no acompanhamento das entregas de P&D (BZHALAVA; CANTNER, 2018).

Além destes, a inovação aberta pode apresentar riscos de espionagem, isto é, fontes externas de inovação usarem da abertura para apreender informações sigilosas para a

corporação, gerando insegurança na mesma de optar por um modelo de abertura. Desta forma, evitaria dar vantagens competitivas a seus concorrentes que venham a valer-se das informações vazadas pelo fenômeno da abertura (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM; VANHAVERBEKE; WEST, 2006a).

Contudo, ainda que a inovação aberta ofereça riscos de esgotamento de capacidade interna de desenvolvimento e implique desafios de equalização financeira e econômica no processo de abertura da inovação, estes riscos podem não desempenhar um papel significativo na decisão organizacional para aumentar o grau de abertura de P&D, (BZHALAVA; CANTNER, 2018). As motivações apresentadas na Tabela um, sobretudo as relativas à perspectiva de Administração Estratégica, ajudam na compreensão das razões e motivações que uma GC teria para iniciar um processo de abertura, e que superam os riscos atrelados à busca por inovação fora de suas barreiras.

### **Inovação Aberta e o desempenho da firma**

A literatura em inovação aberta tem buscado, ainda que recentemente, estabelecer relações entre inovação aberta e o desempenho da organização. Neste ponto, segundo Lopes e De Carvalho (2018), pesquisadores têm empreendido esforços para verificar os impactos da inovação aberta em indicadores de desempenho financeira, como crescimento de receitas, retorno sobre ativos (ROA) ou retornos sobre investimentos (ROI), ou mesmo retorno sobre vendas (ROS). Alguns utilizam indicadores de mercado para medir o desempenho da firma, como margem de lucro frente à média do setor ou ganho de *market share*. Há, também, autores que mensuram o desempenho com base na satisfação e retenção de clientes. Fatores de inovação usados como indicadores de desempenho nos estudos de inovação aberta podem ser: a intensidade de P&D; o número de funcionários ativos no P&D; ou os dispêndios financeiros com P&D. Na perspectiva de produto, o desempenho das firmas pode ser medida com base em: custos e vendas de novos produtos; número de novos produtos ou serviços desenvolvidos e comercializados; ou a velocidade de desenvolvimento de novos produtos. Há ainda estudos que mensuram o desempenho da inovação aberta com base na propriedade intelectual produzida, por meio de número de patentes criadas, por exemplo (LOPES; DE CARVALHO, 2018). Todos esses aspectos e indicadores vêm sendo abordados na literatura de inovação aberta.

Estudos mostram que a capacidade interna para absorver as inovações advindas de fontes externas é crucial para o desempenho da inovação (CHENG; SHIU, 2015; GHISSETTI; MARZUCCHI; MONTRESOR, 2015; LAURSEN; SALTER, 2006; LOPES; DE CARVALHO, 2018). É necessário que as empresas detenham conhecimento interno para usar

de forma efetiva as inovações adquiridas externamente e com isso possibilitar que a empresa usufrua dos benefícios proporcionados pela aquisição de conhecimento externo (LOPES; DE CARVALHO, 2018). Variáveis contingentes, como tamanho da empresa, idade da empresa, tipo de indústria, localização, intensidade de competição do mercado em que atua, número de sócios e incertezas tecnológicas e de mercado também podem afetar o desempenho de práticas de inovação aberta (LOPES; DE CARVALHO, 2018). Há ainda poucos estudos que evidenciem de fato o impacto de antecedentes e facilitadores para que práticas de inovação aberta gerem desempenho para empresas (LOPES; DE CARVALHO, 2018). Porém, Lopes e De Carvalho (2018) sugerem que antecedentes como o modelo de negócios escolhido, aspectos humanos da organização, a estratégia de inovação em si, a cultura organizacional, o clima de inovação e os laços gerenciais e informais dentro das empresas podem ser variáveis que impactam o desempenho da inovação aberta de uma empresa.

Além da apresentação de um modelo enriquecido com a compilação de diversas abordagens a respeito da inovação aberta e do desempenho organizacional que contribui academicamente à orientação teórica, as autoras também sugerem implicações gerenciais ao modelo desenvolvido, tais como: demonstrar às empresas e aos seus gestores que os esforços, os investimentos e a aplicação efetiva da inovação aberta podem influenciar positivamente os resultados de inovação, assim como o desempenho organizacional (LOPES; DE CARVALHO, 2018). Outra implicação gerencial relevante ocasionada pelo estudo é a recomendação de que empresas empreendam esforços para absorver os conhecimentos gerados/adquiridos pelas estratégias de inovação abertas propostas. As empresas devem investir tempo e recursos para entender melhor seus antecedentes e facilitadores, e os gestores também devem estar cientes de quão importantes as variáveis contingenciais são na relação entre inovação aberta e desempenho de sua organização (LOPES; DE CARVALHO, 2018).

### **Conciliando teorias clássicas de estratégia com inovação aberta**

Após ter abordado as origens acadêmicas do termo Inovação Aberta, suas evoluções e seu estado da arte, passamos para a compreensão do tema à luz da produção acadêmica no campo mais amplo de estudo de estratégia organizacional. Há na literatura o desafio de se compreender a inovação aberta como parte da Administração Estratégica clássica. As subseções a seguir mostram os trabalhos realizados que abordam esta questão.

#### **Forças competitivas x *Openness***

Chesbrough e Appleyard (2007) julgam que a teorização dita clássica da literatura de estratégia, especialmente as contribuições de Porter, não compreende adequadamente novos

fenômenos empíricos emergentes, sobretudo aqueles baseados em tecnologias industriais e inovações disruptivas (CHESBROUGH, HENRY W.; APPELYARD, 2007). Os autores explicitam que entendem que as visões tradicionais são baseadas na concepção de que propriedade e controle constituem as principais alavancas para alcançar o sucesso estratégico. Em sua visão, os autores clássicos se concentraram em definições estratégicas em uma perspectiva interna à empresa, ou em uma cadeia de valor em que a empresa está inserida. O valor potencial dos recursos externos que não são de propriedade da firma em questão não é contemplado em suas teorias, mas poderia, não obstante, criar valor para as organizações (CHESBROUGH, HENRY W.; APPELYARD, 2007).

Chesbrough e Appleyard (2007) se valem da teoria de desenvolvimento de paradigma de Kuhn (1970), que defende que anomalias empíricas se tornam cumulativas de tal forma que eventualmente passam a desafiar concepções predominantes, a ponto de incitarem a busca por uma concepção paradigmática alternativa que possa incorporar as anomalias anteriormente inexplicáveis. Nesse contexto, Chesbrough e Appleyard (2007) ressaltam a iminência de inovações incompreensíveis para os modelos clássicos dos estudos de estratégia, depreendendo que tais desenvolvimentos inéditos e anômalos reivindicam uma revisão substantiva das concepções clássicas da área. Chesbrough e Appleyard (2007) acreditam que o desenvolvimento em códigos abertos, o compartilhamento de bens intangíveis, a produção externa de conhecimento e outras noções de colaboração externa e coletiva para inovação representam fenômenos não antes compreendidos pela literatura clássica da estratégia. Transmutar o âmago das noções de propriedade intelectual e posse das vantagens competitivas para o conceito de abertura e colaboração externa requer uma reconsideração dos processos subjacentes à criação de valor e à captura de valor para as organizações (CHESBROUGH, HENRY W.; APPELYARD, 2007).

Chesbrough e Appleyard (2007) afirmam que conceitos tradicionais da literatura referente à estratégia de negócios não compreendem valor da inovação aberta e a subestimam, com a propensão a ignorá-los em sua abrangência teórica. A chamada “estratégia de abertura” (*openness*) é uma tentativa de fornecer essa atualização ao campo teórico pelo mesmo autor que criou o conceito de Inovação Aberta.

Ao mesmo tempo, (CHESBROUGH, HENRY W.; APPELYARD, 2007) afirmam que as iniciativas de abertura estratégica devem enfrentar sérios desafios para manter a sua sustentabilidade a longo prazo. As questões de sustentabilidade de uma estratégia de inovação aberta podem ser respondidas à luz dos conceitos de estratégia de negócios tradicional,

sobretudo quanto a implicações a respeito de manutenção de vantagens competitivas. Chesbrough e Appleyard (2007) propõem, portanto, uma visão da estratégia aberta que equilibre os princípios tradicionais da literatura de estratégia de negócios com a promessa de geração de valor para as organizações através da abertura do processo de inovação.

### **Visão baseada em recursos versus Openness**

Alexy *et al* (2018) colocam como premissa de suas pesquisas que, dada a sua centralidade no domínio teórico da estratégia, a visão baseada em recursos (RBV) tem sido frequentemente receptora de chamadas para extensões da sua abordagem, explícita ou implicitamente. O surgimento do conceito de “abertura estratégica” (*strategic openness*) – que prevê que uma organização possa voluntariamente abrir mão do controle sobre seus recursos – demanda modificações nas concepções teóricas vigentes até então, uma vez que a visão tradicional da RBV não associaria essa perda de controle sobre o ativo pela concessão da propriedade de recursos, por um lado, com o vínculo de manutenção da vantagem competitiva, por outro (ALEXY *et al.*, 2018). Esses autores, portanto, prestaram-se a formalmente reconstruir argumentos clássicos da abordagem RBV, objetivando conciliar com as principais suposições da teoria RBV com as diferentes facetas da abertura estratégica.

Nesse sentido, argumentam que é possível que escolhas estratégicas em direção à abertura sejam compreendidas à medida que a perda de controle por um recurso valioso gere em contrapartida o acesso a um pacote de recursos que gerarão ainda mais valor e que se devem à abertura em si. Alexy *et al.* (2018) revelam a evolução teórica da RBV para o amparo de fenômenos empíricos como a abertura estratégica das empresas e mostram que a estratégia de abertura pode ser compreendida à luz das suposições ou axiomas fundamentais da RBV. Um processo de tomada de decisão amplamente racional, capturado por um conjunto de modelos formais, poderia explicar a escolha de abertura estratégica da empresa mesmo com sua aparente inconsistência com a teoria da RBV.

Ainda que anteriormente a teoria de RBV enfatizasse o papel do controle de recursos VRIO (valiosos, raros, difíceis de imitar e que a organização consegue implementar), em particular através da propriedade (HSU; ZIEDONIS, 2013; WERNERFELT, 2013), a evolução da teoria passa a abrir caminhos para compreensão da importância do acesso a estes recursos ou à parte de um pacote de recursos VRIO, que pode prover à organização vantagens competitivas ainda que sem a propriedade exclusiva dos mesmos (ALEXY *et al.*, 2018; ALEXY; REITZIG, 2013). As possíveis vantagens competitivas em um contexto de abertura se dão (1) no barateamento dos recursos ao serem abertos; (2) na detenção de informações

superiores sobre e/ou complementaridades superiores com o recurso aberto *a priori* pela firma<sup>1</sup>; (3) pela garantia de acesso contínuo aos recursos, possibilitando às empresas abertas estarem mais bem posicionadas para exercitar outras capacidades (muitas vezes mais lucrativas); e (4) a escolha intencional de abertura pode permitir à empresa explorar barreiras de entrada mais baixas (através de redução de custos fixos), permitindo maior concorrência que pressionaria os custos e fornecedores – comoditizando os recursos (ALEXY *et al.*, 2018). Essa mudança no domínio da concorrência pode ser particularmente aplicável às indústrias digitais ou digitalizadas, nas quais a comoditização de uma tecnologia valiosa recompensa as empresas que têm fortes capacidades de integração e serviços (ALEXY *et al.*, 2018; D’AVENI; GUNTHER, 2007; LEE *et al.*, 2010) (ALEXY *et al.*, 2018; LEE *et al.*, 2010).

Nas seções acima, passamos pela origem e estado da arte na literatura acadêmica a respeito de estratégias de inovação aberta. Compreendemos a inovação como processo e aprofundamos particularmente no processo de inovação aberta e nas suas quatro fases (obtenção, integração, comercialização e interação). Entendemos quais são alguns dos fatores motivadores para adoção de uma estratégia de abertura da inovação e parte dos riscos envolvidos na mesma. Esta revisão de literatura tem como objetivo contextualizar o próximo capítulo, que tratará de um tipo específico de inovação aberta, os programas de aceleração corporativa (PACs). Abordaremos no próximo capítulo particularidades da estratégia de terceirização da inovação para empresas emergentes (*startups*), seus desafios intrínsecos e quais as contribuições mais recentes da literatura específica sobre os PACs. Por fim, trataremos da abordagem teórica que dá suporte à escolha da metodologia utilizada na presente pesquisa.

## **1.2 Programas de Aceleração Corporativa (PACs)**

A seção anterior buscou apresentar uma breve compreensão do desenvolvimento teórico a respeito de estratégias de inovação aberta. A busca por inovação fora das fronteiras da organização pode se manifestar de diversas formas. A interação entre GC estabelecidas e empresas tecnológicas emergentes, ou *startups*, como são conhecidas, tem sido crescentemente pauta das estratégias de inovação aberta de diversas organizações. O presente capítulo busca a compreensão da produção acadêmica a respeito de uma manifestação específica da inovação aberta e da interação de GCs e *startups*: os programas de aceleração corporativa (PACs). Programas de aceleração patrocinados por empresas estão entre as iniciativas de inovação

---

<sup>1</sup> O recurso aberto pode estar disponível para todos, mas, devido ao fato de a empresa ter criado o recurso focal antes da liberação, ela deve ter informações superiores sobre o que o recurso pode fazer e complementaridades superiores para alavancá-lo com outros recursos proprietários, como explicam Alexy *et al.* (2018).

aberta de corporações estabelecidas, que buscam acesso às inovações advindas de *startups*, e à sua mentalidade empreendedora (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM, 2003b; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Diversos padrões de interação de GCs com *startups* têm surgido (SAKUDA; CAMPOS NETO, 2018), em diferentes escalas de comprometimento entre as partes. Algumas dessas interações, porém, podem implicar elevados custos de transação — *e.g.* aquelas que envolvem investimentos de capital de risco, fusões e aquisições — sobretudo no que diz respeito aos esforços empreendidos pela corporação na busca de oportunidades de investimentos e ponderação dos riscos envolvidos (HEINEMANN, 2015a; YAMAÇAKE; BARBERO, 2017).

Foi apenas na segunda década do século XXI que as GCs adotaram um modelo de interação com *startups* visando reduzir esses custos de transação, sem perder as possibilidades de agregar em suas estratégias/operações inovações advindas de empresas emergentes (HEINEMANN, 2015a) por meio dos programas de aceleração corporativa.

#### **Diferenças entre PACs e outras formas de interação corporações-*startups***

Aceleradoras corporativas têm suas raízes em incubadoras corporativas (KOHLENER, 2016a). Schuh *et al.* (2017a) definem uma incubadora corporativa como uma unidade de uma grande organização já estabelecida, instituída para superar a inércia empresarial, fomentando o suporte ao desenvolvimento de tecnologia e ao empreendedorismo. Segundo os autores, incubadoras podem ter diferentes formas de organização e possuem diversas conceituações acadêmicas. Normalmente, incubadoras corporativas auxiliam GCs a superarem barreiras para a criação de inovação, fornecendo às *startups* instalações, capital, mentores especializados ou apoio gerencial, por exemplo. Incubadoras normalmente se diferenciam de PACs em seu tempo de duração (sendo os PACs caracterizados por um período mais curto e delimitado), grau de comprometimento (incubadoras sendo mais envolvidas no desenvolvimento das *startups* que um PAC) e em sua estrutura física (PACs não necessariamente precisam oferecer instalações para seus participantes, enquanto incubadoras tipicamente se constituem em espaços físicos para o desenvolvimento das empresas emergentes) (SCHUH *et al.*, 2017a).

Assim como incubadoras corporativas podem ter diversas formas de organização e conceituações acadêmicas, PACs também apresentam tal diversidade. Kohler (2016a), em uma tentativa de teorizar e gerar contribuições gerenciais a respeito de aceleradoras corporativas, postula que PACs eficazes combinariam o melhor dos dois mundos: a escala e o escopo de GCs estabelecidas bem como o espírito inovador do empreendedor de *startups*. O autor conceitua e caracteriza programas de aceleração corporativa como sendo programas suportados pela



empresa-mãe, de duração limitada, que suportam coortes de *startups* durante o processo de criação de empreendimentos via mentoria (recursos educacionais) e interações específicas com a corporação. Frequentemente, são caracterizadas por (1) um processo de candidatura aberto; (2) foco em equipes pequenas ao invés de fundadores individuais; (3) suporte por tempo limitado, compreendendo interações da empresa e *mentoring*; e (4) coortes de *startups* (KOHLER, 2016a).

A fim de distinguir aceleradoras corporativas de outras formas de engajamento de *startups* com corporações já estabelecidas, o autor propõe um espectro de relações entre GCs e *startups* (Tabela dois).

Tabela 2: Espectro de relações entre corporação e *startups*

Tipo de relação	Descrição	Características distintas de Aceleradoras Corporativas
Hackathons Corporativos	Intensa colaboração de diversas equipes dentro de um limite de tempo restrito para resolver um desafio de inovação corporativa.	Aceleradoras oferecem um envolvimento mais substancial e de mais longo prazo aos participantes.
Incubadoras	Espaço de trabalho flexível e que dê suporte às empresas, com serviços que geram valor adicional como suporte jurídico ou de <i>marketing</i> centralizado	Nas aceleradoras corporativas, a seleção de <i>startups</i> é cíclica e mais competitiva, com coortes de <i>startups</i> que usufruem da aceleração por um curto tempo, e não há tomada de participação acionária (ou esta é pouco relevante).
Incubadoras Corporativas	Fornece um caminho para o mercado de inovações fora do <i>core-business</i> da corporação	Em incubadoras corporativas, o número de <i>startups</i> contempladas na interação com a GC tende a ser menor que em PACs, com mais tempo de interação entre eles.
<i>Corporate Venturing</i>	Permite que as corporações participem do sucesso da inovação externa e ajuda a obter <i>insights</i> sobre novos mercados e ter acesso a capacidades de <i>startups</i>	Aceleração corporativa concentra-se em inovação e no desenvolvimento de negócios em vez de predominantemente perseguir investimentos financeiros em empresas com alto potencial de retorno. Engajamento com um maior número de <i>startups</i> é possível graças a uma abordagem mais padronizada dos programas de aceleração do que <i>deals</i> específicos de investimento.
Fusões e Aquisições	Forma mais rápida e impactante de comprar tecnologia ou capacidades complementares que resolve problemas específicos do negócio e permite a entrada em novos mercados.	As aceleradoras corporativas permitem programas de seleção e condução de pilotos com um maior número de <i>startups</i> para selecionar potenciais alvos para fusões e aquisições.

Tabela 2: Espectro de relações entre corporação e *startups*

Fonte: Traduzida de Kohler, T. (2016).

Em seu trabalho de exploração de aceleradoras corporativas, Kohler (2016a) identifica que as aceleradoras corporativas de hoje são distintas das incubadoras de empresas da década de 1950 e das fábricas de *startups* do final dos anos 90 (COHEN, SUSAN, 2013; KOHLER, 2016a). Comparado com o modelo tradicional de incubação, os programas de aceleração são de duração mais curta, com o objetivo de possibilitar que mais *startups* cresçam ou falhem rapidamente (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a). A Tabela dois permite a distinção de PACs com outros tipos de interação possíveis com *startups*. Ainda que a Tabela dois permita uma visão de outras formas de interação entre GC x *startups*, ela não esgota as possibilidades e práticas de mercado de manifestações dessa relação. De fato, há diversos novos modelos de interação com *startups* emergindo a cada dia. Porém, a Tabela dois permite uma visão geral de quais são primariamente as diferenças entre algumas destas manifestações. A próxima seção busca aprofundar na produção acadêmica recente que caracteriza especificamente os PACs.

### Características dos PACs

Richter *et al.* (2018a), usando uma taxonomia holística para a avaliação de programas de aceleração corporativa, identificam características relativas aos seguintes construtos: Estratégia, Recursos, Procedimentos, Estrutura, Influências ambientais, Métricas e *Outputs*

Tabela 3: Características desejáveis de PACs

Construto do Programa	Características desejáveis de aceleradoras corporativas	Recomendações para gerência – mecanismos facilitadores
<b>Estratégia</b>	Direcionado para objetivos estratégicos da GC.	Elaboração de um propósito claro e convincente para direcionar o programa (Vanhaverbeke, Roijakkers, Lorenz, & Chesbrough, 2017).
<b>Recursos</b>	Programa iniciado e financiado por uma corporação estabelecida; Acesso ao conhecimento, redes, clientes, equipe, processos para <i>startups</i> .	Envolvimento ativo da alta gerência (STANDING <i>et al.</i> , 2016a).
<b>Procedimentos</b>	GC determina conteúdo, duração, forma de sua aceleradora.	Processo seletivo estruturado; estabelecimento de uma competição/concursos; duração fixa, metodologias enxutas e <i>feedbacks</i> rápidos.
<b>Estrutura</b>	Gerenciada de forma separada da GC, embora seja um programa de aceleração interno.	Manter a aceleradora livre de interferência e burocracia corporativa (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM; VANHAVERBEKE; WEST, 2006b).

(continua)

<b>Construto do Programa</b>	<b>Características desejáveis de aceleradoras corporativas</b>	<b>Recomendações para gerência – mecanismos facilitadores</b>
<b>Funções</b>	Conta com um gerente de projetos ou alguém responsável.	Alocar pessoal experiente para a execução do PAC; disponibilizar mentores de fora e dentro da GC; fornecer informações relevantes, orientação útil e inspiração para as <i>startups</i> ; dar autonomia e tratar os participantes como parceiros da GC.
<b>Influências ambientais</b>	Provê conhecimento vindo de fora dos limites da GC.	Cultivar uma cultura positiva e colaborativa na GC; exercitar a capacidade de absorção de conhecimento dos membros da GC (COHEN, WESLEY M.; LEVINTHAL, 1990).
<b>Métricas e Outputs</b>	Deve focar no cliente e ser controlada através de testes de adequação ao mercado; pode incluir KPIs de inovação (produtos, serviços, projetos, conhecimento).	Criar métricas e KPIs atrelados aos objetivos estratégicos do PAC e da GC.

Tabela 3: Características desejáveis de PACs

Fonte: Traduzida de Richter, N., Jackson, P., & Schildhauer, T. (2018).

A Tabela três representa em síntese os resultados do estudo de Richer *et al.* (2018a) com gerentes de aceleradoras corporativas. Os autores contribuem para o entendimento das características desejáveis de PACs por construto, além de estabelecerem propostas de mecanismos facilitadores de tais características na condução de um PAC. A terceira coluna sintetiza estas recomendações gerenciais que os autores propõem a partir de seus estudos para que estas características desejáveis ou essenciais das PACs sejam de fato atingidas.

No construto da Estratégia, os entrevistados postulam que os objetivos do PAC devem estar alinhados com os demais objetivos da GC. Objetivos estratégicos podem ser múltiplos e variar conforme a estratégia da GC (*e.g.* desenvolvimento de produto, aprimoramento da marca, conhecimento, identificação de ameaças) (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018a). A recomendação dada pelos autores neste construto seria a concepção de um propósito claro e convincente, articulado para direcionar o programa e sustentar o compromisso e engajamento da organização com o mesmo.

Já no construto de Recursos, o estudo de Richer *et al.* (2018a) postula que é desejável que o PAC seja um processo iniciado e financiado pela corporação estabelecida em questão, e que proporcione para as *startups* participantes acesso ao conhecimento, redes, clientes, equipe, processos da GC de modo que os participantes possam se desenvolver a partir destes acessos. A recomendação dos autores neste construto é o envolvimento ativo da alta gerência e uma

supervisão que busque garantir o acesso aos recursos da GC e que dê apoio ao programa (STANDING *et al.*, 2016a).

O construto que aborda os Procedimentos característicos de um PAC revela que a GC é a responsável por determinar qual é o conteúdo, a duração e a forma de sua aceleradora. A recomendação é que os procedimentos para a execução do PAC passem por um processo seletivo estruturado; que faça parte do programa alguma espécie de competição ou concurso entre as *startups* participantes; que o programa tenha duração fixa; e que se valha de metodologias enxutas e *feedbacks* rápidos. Estas recomendações de procedimentos foram feitas pelos autores para que o PAC tenha uma seleção de *startups* de alto desempenho, compatíveis com a empresa-mãe do programa (JACKSON; RICHTER, 2017a).

Quanto ao construto Estrutura, o estudo mostra que uma característica essencial do PAC é ser autônomo, gerenciado de forma separada dos demais departamentos da GC, ainda que seja um programa interno da mesma. A recomendação é que o PAC seja livre da carga diária de interferência e burocracia corporativa, podendo, assim, ser mais ágil em seu caminho em busca da inovação radical (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM; VANHAVERBEKE; WEST, 2006b).

Richer *et al.* (2018a), ao elaborarem o construto Funções, mostram que uma característica essencial dos PACs é contar com um gerente de projetos ou alguém responsável pelo Programa. Na execução da presente pesquisa, os indivíduos que cumprem este papel dado por Richer *et al.* (2018a) como essencial ao PAC são os denominados Executores – aqueles instruídos pelos Instituidores a gerenciar e executar o PAC. As recomendações dadas por Richer *et al.* (2018a) no construto Funções para uma aceleradora bem gerenciada são: alocar pessoal experiente na condução do PAC, disponibilizar mentores de fora e dentro da empresa, fornecer informações relevantes, orientação útil e inspiração para *startups*. Segundo os autores, *startups* participantes que recebem autonomia e são tratadas como parceiros e não como subcontratadas pela GC serão provavelmente mais comprometidas com metas mútuas e manterão os níveis mais elevados de energia para alcançar a inovação radical ambicionada pelo PAC (JACKSON; RICHTER, 2017a).

O construto denominado por Richer *et al.* (2018a) como Influências ambientais refere-se aos fatores contextuais da GC que colaboram (ou dificultam) para que os PACs proporcionem aprendizados trazidos de fora da organização pelas *startups* participantes. Uma corporação com cultura positiva e colaborativa facilita as interações e permite que a mesma usufrua das inovações emergentes do programa. Da mesma maneira, uma GC com capacidade

de absorção de conhecimento (COHEN, WESLEY M.; LEVINTHAL, 1990) é mais capaz de internalizar novas ideias derivadas do PAC (WEST; BOGERS, 2014a).

Em seu último construto, Métricas e *Outputs*, Richer *et al.* (2018a) postulam que seus estudos revelam que uma característica relevante dos PACs é o foco nos clientes da GC. Com isso, uma forma de exercer controle sobre os resultados do programa seria através de testes de adequação ao mercado das inovações propostas pelos participantes. Outras formas de controle poderiam incluir KPIs de inovação (produtos, serviços, projetos, conhecimento). Os autores, porém, sugerem que é comum gerentes de PACs ou aceleradoras corporativas não estabelecerem métricas e *outputs*, vendo-os como pouco importantes. Os autores então sugerem como recomendação para a gerência de PACs que a corporação crie métricas e KPIs para mensurar os resultados do PACs, uma vez que acreditam que somente ideias que podem ser vendidas para investidores ou clientes como *business cases* sobreviverão (RIES, 2011).

Seguindo a revisão acadêmica inicial sobre a conceituação e caracterização na literatura sobre PACs, Kohler (2016a) identifica maneiras com que GC conduzem estrategicamente seus programas de aceleração corporativa. Dentre as possibilidades, caberia à corporação definir na concepção de seu PAC qual caminho poderá seguir e quais seus objetivos com o programa. Possíveis objetivos a serem escolhidos pela GC ao conceber seu PAC são: (1) o apoio/financiamento do desenvolvimento dos projetos-piloto da *startup*; (2) tornar-se cliente da *startup*; (3) transformar-se em um parceiro de distribuição da *startup*; (4) investir na *startup* (*i.e.*, comprar parte da participação); (5) comprar a *startup* (*i.e.*, comprar a totalidade do *equity* da *startup*).

Kohler (2016a) identifica metodologias adotadas por programas de aceleração corporativa, tendo aplicado a gestores de PACs questionários que englobam quatro aspectos principais do programa: (1) Proposição – o que o programa oferece; (2) Processo – como o programa é executado; (3) Pessoas – quem está envolvido; e (4) Local – onde a aceleradora está hospedada. Como resultado, o autor identificou que aceleradoras corporativas têm por objetivo: preencher um *gap* de inovação da GC; solucionar desafios do negócio; expandir para novos mercados; rejuvenescer a cultura corporativa; atrair e reter talentos. Do outro lado, os objetivos das *startups* ao participarem de PACs seriam: ter acesso a recursos diversos e aumentar a credibilidade junto ao mercado, ao associar-se a uma corporação já estabelecida.

As características desejáveis dos PACs sintetizadas por Richer *et al.* (2018a), bem como os objetivos estratégicos, metodologias adotadas e aspectos dos PACs explorados por Kohler (2016a) supracitados, permitem uma visão da produção acadêmica mais recente a respeito das

características dos PACs e revelam suas semelhanças à literatura mais ampla de Inovação Aberta. Nas próximas subseções deste capítulo, são explorados outros estudos que enriquecem a literatura produzida a respeito de PACs. Mais especificamente, o foco será dado a estudos que exploram desafios intrínsecos dos programas, em seus aspectos ontológicos, de gestão do conhecimento e da escolha do melhor modelo para sua execução.

### **Desafios intrínsecos de PACs**

Schuh *et al.* (2017a) explicitam as diferenças culturais de grandes organizações diante de empresas emergentes, sendo a dicotomia especialmente sensível na velocidade do processo decisório, níveis de governança e capital disponível. De um lado, as GCs dispõem de altos níveis de governança e capital disponível, ao passo que carecem de velocidade em inovar; e, do outro lado, *startups* possuem exatamente tal velocidade, mas carecem dos demais pontos. Uma associação entre elas via incubação ou aceleração, portanto, gera benefícios, mas, também, desafios a serem superados.

Ainda que Schuh *et al.* (2017a) se referissem a incubadoras corporativas, e não a programas de aceleração corporativa, os desafios pontuados por eles foram também observados por outros autores neste último contexto. Os autores descrevem os principais desafios no relacionamento entre *startups* e incubadoras corporativas como sendo (1) *exit paths* (possibilidades de saída e usos da tecnologia desenvolvida na incubadora); (2) problemas de transferência de tecnologia, por dificuldades de aceitação pela companhia (“*Not Invented Here Syndrome*”); (3) recursos escassos (sobretudo, recursos humanos: as empresas incubadas esperam uma grande ajuda dos funcionários da empresa estabelecida, enquanto estes têm outras prioridades além da incubação); (4) diferenças na estrutura e nos processos das empresas incubadas em relação aos da organização estabelecida; (5) manutenção do ritmo de desenvolvimento na organização – se a inovação é transferida para a empresa-mãe, há um risco de que a inércia da organização diminua a velocidade de desenvolvimento e as vantagens obtidas na criação de uma instalação externa de desenvolvimento. Incubadoras e aceleradoras bem-sucedidas exigem decisões rápidas, ações e flexibilidade do ambiente. Em contraste, as empresas estabelecidas trabalham com processos lentos e longos de tomada de decisão; (6) responsabilidades pouco claras dentro da organização (uma vez criadas inovações dentro da incubadora, de quem será a responsabilidade? Quais serão as áreas dentro da grande organização que assumirão as competências necessárias para o desenvolvimento proposto?) Há igualmente a necessidade de discussão se as novas competências serão acomodadas na estrutura existente da corporação estabelecida ou se terão novas estruturas.

### **Desafios intrínsecos de PACs – Atratividade e busca por recursos**

Além dos desafios internos descritos por Schuh *et al.* (2017a), aceleradoras corporativas também enfrentam desafios externos e de concorrência de mercado. Mahmoud-Jouini *et al.* (2018a) pontuam que, desde o lançamento da primeira aceleradora corporativa, muitas corporações — *e.g.* Microsoft, Unilever, Samsung, Intel, BMW, Orange e outras — criaram seus próprios programas de aceleração, que, juntamente com a emergência de outros tipos de aceleradoras (governamentais ou independentes), geraram uma grande oferta de possibilidades de aceleração para *startups*, criando uma concorrência intensificada e, portanto, uma necessidade de os PACs lutarem por diferenciações (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a).

Ao mesmo tempo em que enfrentam uma concorrência crescente, aceleradoras corporativas competem também internamente com outras iniciativas de P&D ou de inovação aberta pelos recursos da corporação destinados à inovação (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a). Assim, enquanto trabalham para atrair *startups*, as aceleradoras também devem encontrar maneiras de atrair os recursos internos necessários para apoiar seu trabalho com *startups* e garantir que novos conhecimentos sejam absorvidos (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a). Estas duas questões estão interligadas: uma aceleradora corporativa que atrai e alavanca recursos internos pode oferecer valor real para *startups*, criando diferenciação frente a outros PACs.

### **Desafios intrínsecos de PACs – Diferenças ontológicas**

Grilo *et al.* (2017a) pontuam que as principais dificuldades de corporações estabelecidas ao trabalhar com *startups* são questões da propriedade intelectual, incompatibilidade de expectativas, incompatibilidade de valores e percepções divergentes em relação ao papel da GC na relação. As incompatibilidades pontuadas por Grilo *et al.* (2017a) corroboram a visão de Jackon e Richter (2017a), de que há diferenças ontológicas profundas entre *startups* e corporações estabelecidas, que podem ser fatores inibidores à colaboração entre eles dentro do contexto de aceleradoras corporativas.

Jackon e Richter (2017a) buscam identificar fatores inibidores à colaboração entre corporações estabelecidas e *startups* dentro do contexto de aceleradoras corporativas. Suas análises feitas com base na ontologia crítica e no realismo social de Archer (1995, 1996) mostram como divergências entre *startups* e GCs — que levam aos conflitos e à falta de colaboração — são gerados por divergências em crenças básicas, ou proposições, sobre conceitos como autoridade, autonomia e risco, bem como a competição por recursos materiais

e objetivos pessoais. A Tabela quatro revela as principais divergências ontológicas que inibem a colaboração entre corporações e *startups* em PACs.

Tabela 4: Diferenças ontológicas: GC x *startups*

<i>Startups</i>		Corporações Estabelecidas	
Proposição	Ação lógica/decisão do agente de uma <i>startup</i>	Proposição	Ação lógica/decisão do agente de uma corporação
Poder é pessoal.	Se houver um desacordo, nós o trataremos abertamente.	Poder é posicional.	Se houver um desacordo, o cargo mais alto definirá o caminho a ser seguido.
O futuro será completamente diferente do passado.	Todo o lugar poderá trazer novas ideias.	O futuro será parecido com o passado.	Ideias virão de especialistas e <i>experts</i> .
Assumir riscos é importante e necessário.	Pegaremos qualquer rota que possa nos levar para perto da resolução do problema.	Riscos devem ser evitados.	Pegaremos a rota mais segura para este projeto.
Conflitos são produtivos.	Se eu discordar de algo, eu falarei a respeito.	Conflitos devem ser evitados.	Se eu discordo de algo, eu ativarei minha rede, para minar meu oponente.
"Coisas" devem ocorrer rapidamente.	Fico irritado se tenho que esperar.	"Coisas" levarão o tempo que for necessário e que foi planejado para serem feitas.	Eu não forçarei nenhuma ação para ganhar tempo.
O mercado é raso.	Desenvolvemos soluções com um pequeno escopo.	O mercado é largo.	Rejeitamos produtos com um escopo pequeno.
Eu controlo amplamente o sucesso deste empreendimento.	Falhas nos empreendimentos serão minhas falhas pessoais.	Eu tenho controle limitado no sucesso empreendimento.	Falhas serão só parcialmente minhas.
Apenas alguns projetos são bem-sucedidos.	Não nos desencorajamos quando um projeto falha. Falhas são aprendizado.	Taxas de sucesso devem ser altas.	Iremos parar de investir se muitos projetos falham. Falhas são falta de competência.

(continua)



<i>Startups</i>		<i>Corporações Estabelecidas</i>	
<i>Proposição</i>	<i>Ação lógica/decisão do agente de uma startup</i>	<i>Proposição</i>	<i>Ação lógica/decisão do agente de uma corporação</i>
Comunicação é um processo simples e direto.	Se preciso saber algo, eu ligo diretamente para quem pode me ajudar.	Comunicação deve ser definida pela hierarquia de reporte.	Se preciso saber de algo, eu sigo o processo para descobrir o que preciso.
Eu quero me sobressair construindo uma empresa milionária.	Sou resistente a ações que colocam em risco minhas aspirações.	Quero sobressair ao cumprir com KPIs adequados ao que se espera da descrição do meu cargo.	Sou resistente a ações que colocam em risco minhas aspirações.
O sucesso de um novo negócio pode levar tempo para ser materializado.	Eu não desistirei caso as "coisas" não pareçam estar bem.	Sucesso deve ser previsível para que possa receber sustento da organização.	Se a realidade não corresponder ao plano de negócios, é melhor cancelar o projeto.
Mudanças são necessárias e devem ser acolhidas. Elas geram aprendizado.	Nós abraçamos mudanças.	Mudanças não são boas, são sinais de planejamento errado, e perda de controle.	Nós evitamos mudanças.
Eu sou diretamente responsável pelo sucesso desta empresa.	Farei tudo o que puder para resolver o problema, esta é minha função normal.	Eu tenho um papel no sucesso desta empresa.	Vou dar um pouco do que eu tenho para minimizar custos e riscos para alcançar um objetivo definido, se for parte dos meus deveres normais.
O maior objetivo é o sucesso do meu time.	Parcerias ajudar-nos-ão a acessar financiamentos, credibilidade, rede de clientes etc.	O maior objetivo é o sucesso do meu grupo.	A parceria ajudará a desenvolver um novo negócio, aprendermos a ser empreendedores, ter acesso à inovação mais rapidamente.
Metodologias devem focar em <i>feedbacks</i> dos clientes, e o rápido reconhecimento de problemas ajuda na mudança de planos quando necessário.	Usamos o método <i>lean startup</i> para ir o mais rápido possível no desenvolvimento de um novo produto.	Metodologias devem focar no controle, no atingimento de objetivos e na implementação de um plano.	Usamos <i>PRINCE 2</i> , <i>PMBOK</i> e outros métodos para reduzir riscos, ganhar controle e previsibilidade.

Tabela 4: Diferenças ontológicas: GC x *startups*

Fonte: Traduzida de Jackson, P., & Richter, N. (2017).

A Tabela quatro contribui com a construção do embasamento teórico para prerrogativas assumidas a respeito das diferenças comportamentais de GCs e *startups* na presente pesquisa. As diferenças comportamentais encontradas entre empreendedores e membros das GCs que conduzem dos PACs, e a natureza ontológica destas diferenças sugerem que as expectativas de cada um podem ser diferentes da experiência vivenciada na prática efetiva do PAC.

Além das diferenças relativas a crenças ontológicas entre *startups* e GC, os interesses entre os participantes e da corporação-mãe que sedia o PAC podem também ser divergentes (ou convergentes), como mostra a Tabela cinco:

Tabela 5: Potenciais fontes de divergências entre GC e *startups*

Potenciais fontes de divergências, conflitos e tensões	
Pontos críticos para a <i>startup</i>	Pontos críticos para a Corporação
Aproveitar o acesso aos ativos da empresa (e.g. tecnologia, mercado, expertise).	Aproveitar as ideias da <i>startup</i> , sua agilidade e mentalidade empreendedora.
Evitar comportamentos oportunistas por parte da corporação.	Alcançar o equilíbrio entre quantidade (i.e., participantes suficientes para permitir seletividade) e qualidade (i.e., correspondendo aos objetivos da empresa) de <i>startups</i> participantes.
Construir uma solução ampla e escalável não adaptada exclusivamente para a corporação.	Construir um modelo comercial ou tecnológico de parcerias para transformar as oportunidades das <i>startups</i> em geração de valor.
Evitar ser excessivamente influenciada pela corporação.	Juntar <i>startups</i> com unidades de negócios interessadas em suas oportunidades.

Fonte: Traduzido de Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Corentin Duvert & Mathilde Esquirol (2018)

Empresas-mães (GCs) podem buscar moldar a estratégia da *startup* ou o produto ofertado por ela para fazer o alinhamento com seus próprios objetivos e ofertas (KOHLENER, 2016a; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a). *Startups* podem resistir a submeter seus esforços às necessidades específicas de uma única empresa, a fim de não se tornarem vulneráveis a comportamentos oportunistas por parte da corporação (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a). Assim, as corporações procuram absorver o conhecimento e a cultura das *startups*, enquanto as *startups* tentam usufruir dos ativos e recursos da empresa (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a).

Tensões e atritos podem decorrer dessas divergências. Uma GC, ao decidir por interagir com *startups* como parte de sua prática de busca por inovações fora de suas fronteiras, deve refletir sobre seus reais interesses, seus recursos disponíveis e quais são as possibilidades de modelos para a condução desta relação. Assim, a GC deve ponderar qual é a escolha adequada do modelo de interação com *startups* prevendo este desafio.

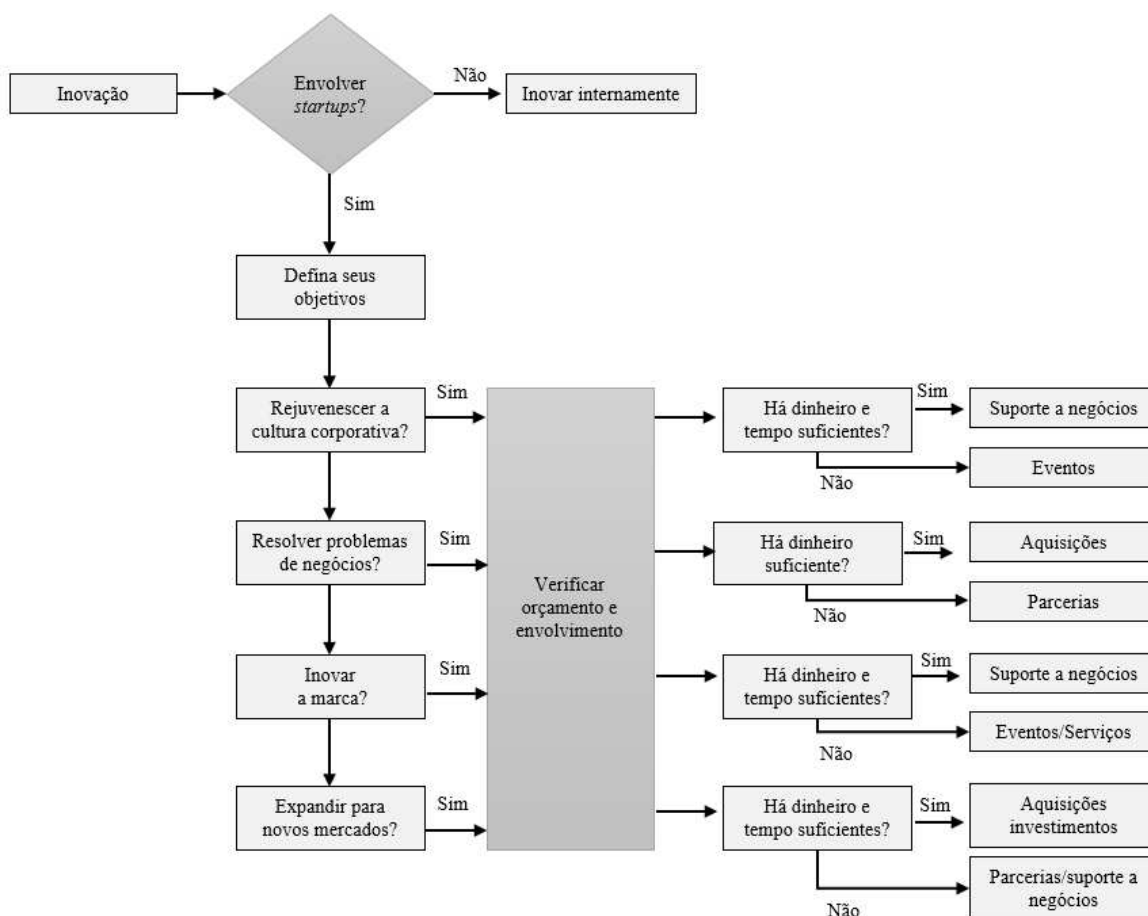
### **Desafios intrínsecos de PACs – Escolha do modelo mais adequado**

Outro desafio intrínseco na construção de um PAC é o mapeamento de possibilidades e a escolha do modelo mais adequado para a execução do programa, ou mesmo se o PAC é a melhor forma de interação com *startups* para a GC do que outras possibilidades de interação (como as formas expostas na Tabela dois, seção 2.3.1). Tendo este desafio em mente, Grilo *et al.* (2017a) investigam como as corporações e *startups* colaboram entre si através de processos de inovação. Os autores pontuam que as principais razões que levam corporações a interagirem com *startups* são (1) busca pelo rejuvenescimento da cultura corporativa; (2) busca por soluções inovadoras para problemas de negócios; (3) atrelamento da marca ao apoio/busca pela inovação; e (4) expansão de sua atuação em novos mercados (GRILO; MEALHA; ZUTSHI, 2017a).

Os autores consideram que há um equívoco em se pensar que corporações colaboram com *startups* tendo por objetivo final sua aquisição ou investimento e defendem que existem diversas formas de interação entre corporação/*startup*. A escolha do melhor modelo de condução da relação entre uma corporação estabelecida e uma *startup* é, por si só, um desafio para a corporação.

A reflexão estratégica quanto às razões pelas quais uma GC decide por avançar em um modelo de inovação aberta de colaboração entre corporações e *startups* seria essencial para a escolha do modelo mais adequado a esta organização específica. O *framework* presente na Figura quatro, adaptado da proposta de Grilo *et al.* (2017a), busca esquematizar o processo de tomada de decisão à luz dos objetivos que a corporação possa ter deliberado:

Figura 4: Framework – processo de tomada de decisão em relação ao relacionamento com *startups*



Fonte: Traduzido de Grilo, Mealha e Zutsi, 2017.

Grilo *et al.* (2017a), mesmo após a montagem de seu *framework* reproduzido na Figura quatro, apontam que, ainda que haja um racional a ser seguido, a tomada de decisão em relação a qual modelo de interação com *startups* a corporação irá seguir é um grande desafio. Além disso, os autores pontuam que trabalhar com *startups* não é algo reservado apenas para as maiores empresas, sendo possível que empresas de médio porte possam usufruir da colaboração com este modelo de inovação aberta (GRILO; MEALHA; ZUTSHI, 2017a).

Através da condução de um estudo de seis casos de colaboração de GCs com *startups* em Portugal e na Espanha, os autores identificam que corporações, quando questionadas a respeito do que esperam ao trabalhar com *startups*, buscam expertise, flexibilidade, velocidade, novas metodologias de trabalho, ideias, novos canais de distribuição, novos modelos de negócios e novas tecnologias advindas das *startups* e, principalmente, expansão de atuação em novos mercados (GRILO; MEALHA; ZUTSHI, 2017a). Estas respostas são resumidas nas razões enumeradas no *framework* proposto (busca pelo rejuvenescimento da cultura

corporativa; busca por soluções inovadoras para problemas de negócios; atrelamento da marca ao apoio/busca pela inovação; expansão de sua atuação em novos mercados) (GRILO; MEALHA; ZUTSHI, 2017a). Os autores também identificam mudanças impulsionadas pela colaboração com *startups* que ocorrem nas corporações, como o alinhamento e a conscientização de membros da corporação sobre a importância da inovação e empreendedorismo, a criação de unidades de negócios novas e o estabelecimento de áreas específicas de inovação. Os autores identificam os tipos de colaboração mais comuns com *startups* como sendo as parcerias e os programas de aceleração corporativa, corroborando a visão de relevância da presente pesquisa.

Grilo *et al.* (2017a) ressaltam que, apesar das evidências sobre o sucesso das aceleradoras corporativas, ainda que em diferentes modelos, há também um claro desafio relacionado à eficiência desses programas no que diz respeito à inovação aberta. Por isso, os autores defendem um modelo que difira dos tradicionais PACs, com o conceito de “Programas de Aceleração da Comunidade Empreendedora” (em sua versão original “*Community Entrepreneurial Acceleration Programs*” (GRILO; MEALHA; ZUTSHI, 2017a, p. 12). Os autores defendem o compartilhamento de conhecimento não só entre *startup*/corporação, mas, sim, para mais partes interessadas, de natureza diversa: empresas, seus fornecedores, empreendedores de *startups* de diversos estágios de desenvolvimento, universidades (centros de ensino e pesquisa), investidores e outras entidades. Os autores propõem que um modelo de programa de aceleração com mais *players* geraria maior valor para todas as partes relacionadas (GRILO; MEALHA; ZUTSHI, 2017a).

#### **rrPACs eficazes**

Após a visão da produção acadêmica recente que busca a conceituação e caracterização dos PACs, bem como a compreensão dos desafios intrínsecos do modelo que já foram apreendidos pela literatura, veremos a seguir o que há na produção acadêmica a respeito da eficácia dos programas de aceleração corporativa.

Mahmoud-Jouini *et al.* (2018a), após examinarem a experiência de uma empresa global estabelecida que lançou 12 PACs entre 2013 e 2016, concluem que há dois fatores críticos na construção da capacidade de conduzir PACs eficazes: 1) projetar uma proposta de valor diferenciada para *startups* baseada no acesso aos recursos e ativos da corporação; e 2) desenvolver um processo específico para gerenciar as relações entre a corporação e as *startups* envolvidas no programa (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a). Um mecanismo forte que incrementa o potencial de sucesso do PAC é a atribuição de

desenvolvedores de negócios específicos para o programa, que possam atuar como chaves entre as fronteiras da organização e do programa, e supervisionar os relacionamentos com as *startups* tentando deliberadamente garantir que os interesses de ambas as partes convirjam (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a).

De forma prescritiva, Kohler (2016a) sintetizou suas observações empíricas em recomendações gerenciais para a condução de um PAC, resumidas na Tabela seis.

Tabela 6: Recomendações de Kohler para a execução de um PAC:

Objetivos	Processo	Pessoas	Lugar
Deixar as <i>startups</i> reterem o controle das próprias empresas ( <i>equity</i> > 51%)	Deixar o ciclo de inovação curto (PACs com duração reduzida)	Envolver as pessoas certas	Garantir autonomia com interações significativas
Focar em setores de mercado/negócio específicos	Estruturar o programa com flexibilidade	Selecionar as <i>startups</i> com cuidado	Fazer parcerias com especialistas
	Providenciar treinamento relevante para as <i>startups</i> participantes	Viabilizar que os executivos se envolvam no programa.	Engrandecer interações pessoais e <i>online</i>
	Simplificar procedimentos	Garantir o alinhamento corporativo	Nutrir a serendipidade
	Colaborar com as <i>startups</i> aceleradas	Providenciar mentores internos e externos	Fazer parte de seu ecossistema
		Manter e nutrir o <i>networking</i> dentro e fora da aceleradora	

TABELA 6: Recomendações de Kohler para a execução de um PAC:

Fonte: elaborado pela autora a partir de Kohler (2016).

A Tabela sete busca sintetizar recomendações para PACs eficazes com base na visão de divisão por construtos de Richter *et al.* (2018a) — Estratégia, Recursos, Procedimentos, Estrutura, Influências ambientais, Métricas e *Outputs*:

Tabela 7: Propostas de estruturas e mecanismos facilitadores para PACs

Construto do programa	Propostas de estruturas e mecanismos facilitadores
<b>Estratégia</b>	Um propósito claro e convincentemente articulado para direcionar o programa vai sustentar compromisso e engajamento da organização com o programa. Uma estratégia para implementar não só inovação, mas inovação baseada em aceleração corporativa é necessária (VANHAVERBEKE <i>et al.</i> , 2017).
<b>Recursos</b>	Envolvimento ativo da alta gerência por supervisão irá garantir o acesso aos recursos e apoio ao programa (STANDING <i>et al.</i> , 2016a).
<b>Procedimentos</b>	Competição por posições, duração fixa, metodologias enxutas e <i>feedback</i> rápido em uma aceleradora corporativa colaboram para a seleção de <i>startups</i> de alto desempenho, compatíveis com a empresa-sede do programa (JACKSON; RICHTER, 2017a).
<b>Estrutura</b>	Uma aceleradora livre da carga diária de interferência e burocracia corporativa será mais rápida e ágil em seu caminho em busca da inovação radical (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM; VANHAVERBEKE; WEST, 2006b).

(continua)

Construto do programa	Propostas de estruturas e mecanismos facilitadores
<b>Funções</b>	Uma aceleradora bem gerenciada, com pessoal experiente e mentores de fora e dentro da empresa, fornecerá informações relevantes, orientação útil e inspiração para <i>startups</i> . <i>Startups</i> que recebem autonomia e são tratadas como parceiros e não como subcontratadas serão provavelmente comprometidas com metas mútuas e manterão os níveis mais elevados de energia para alcançar a inovação radical (JACKSON; RICHTER, 2017a).
<b>Influências ambientais</b>	Uma corporação com cultura positiva e colaborativa facilitará as interações e permitirá o usufruto das inovações emergentes do programa. Uma organização com capacidade de absorção de conhecimento (COHEN, WESLEY M.; LEVINTHAL, 1990) será mais capaz de internalizar novas ideias (WEST; BOGERS, 2014a).
<b>Métricas e Outputs</b>	Somente ideias que podem ser vendidas para investidores ou clientes como <i>business cases</i> sobreviverão (RIES, 2011). A corporação precisa criar métricas para esse propósito.

Tabela 7: Propostas de estruturas e mecanismos facilitadores para PACS

Fonte: Traduzido de Richter *et al.* (2018).

Por outro lado, o conceito de aceleração corporativa, ainda que empírica e teoricamente recente, já encontra críticas acadêmicas (KOHLENER, 2016a). Como exemplo, os incentivos entre corporações e *startups* podem não estar alinhados (KOHLENER, 2016a). Estar ligado a uma GC pode limitar as *startups* em seu ritmo de crescimento, e nem sempre é claro se a aceleradora corporativa tem uma agenda oculta que contradiz os objetivos da *startup* (KOHLENER, 2016a). O envolvimento corporativo pode sufocar o progresso das *startups*, que, muitas vezes têm de alcançar produtos ou soluções que tenham encaixe em relação às necessidades da empresa promotora do programa. Portanto, correm o risco de a *startup* engajar-se em solução para os desafios específicos daquela corporação no lugar de empreender esforços para a criação de uma solução escalável para um problema de uma indústria em geral. Ainda existe o risco de superproteção através do apoio corporativo, o que leva à dependência da *startup*. Se as empresas protegerem as *startups* aceleradas por seus PACs das forças do mercado, elas podem perder importantes *feedbacks* do mercado, os quais lhes permitiriam superar novos desafios. Por fim, laços estreitos com a corporação que hospeda a aceleradora poderiam impedir *startups* de buscar parcerias com concorrentes ou de desenvolver produtos competidores que podem atrapalhar o suporte corporativo (KOHLENER, 2016a).

À luz dessa breve revisão teórica supracitada, a presente pesquisa buscará compreender PACs como práticas de estratégias de inovação aberta da corporação hospedeira e procurará entender como as intenções estratégicas se relacionam com as realizações táticas e operacionais do PAC nas percepções dos participantes, executores e instituidores. Em especial, estaremos interessados na identificação de estratégias intencionadas, mas percebidas como não realizadas

e no rastreamento das razões para a não realização na perspectiva dos múltiplos *stakeholders* envolvidos no PAC. Para isso, faz-se necessário compreender melhor as diversas formas com que o conteúdo de uma estratégia pode se manifestar ao longo do tempo e, em particular, proposições teóricas sobre as possíveis causas da manifestação de uma estratégia como não-realizada.

### **1.3 Formas de manifestação da estratégia**

Em 1978, Mintzberg (1978) constatou que a estratégia organizacional até o momento era majoritariamente entendida pela literatura como direcionamentos escolhidos de forma consciente e deliberada, que determinavam as decisões quanto ao futuro das organizações. Inconformado com esta visão, o autor propôs outras formas de se encarar a chamada estratégia organizacional. Para ele, a visão clássica tinha a estratégia como algo explícito, desenvolvida com consciência e propósito, feita antes de tomadas de decisões específicas derivadas desta mesma estratégia. Para Mintzberg (1978), o direcionamento explícito *a priori* feito por líderes de organizações é de fato estratégia, porém um tipo específico de estratégia, a estratégia intencionada. Este tipo de estratégia não inclui todos os padrões de ações e decisões reais de uma organização — os quais Mintzberg (1978) chama de estratégia realizada. Para o autor, uma visão mais robusta da estratégia deveria contemplar não só as estratégias intencionadas como direcionamentos *a priori*, mas também as estratégias *a posteriori* como comportamento decisório consistente.

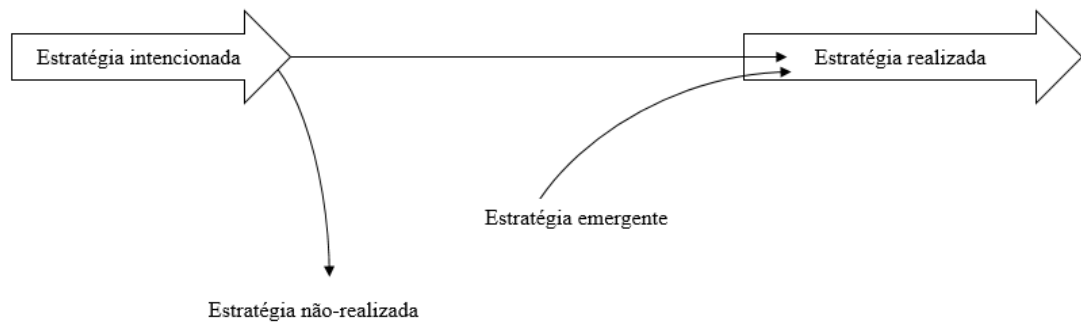
Essa visão de Mintzberg (1978), que Mirabeau e Maguire (2014a) consideram “canônica”, enxerga o processo de formação da estratégia como algo que pode ser visto como a interação entre um ambiente dinâmico e um momento burocrático, com lideranças mediando esses dois. Para compreender a estratégia nessa visão, é preciso ver o ambiente como algo que muda constantemente e de forma irregular, com frequentes discontinuidades e com mudanças drásticas. Além disso, precisamos ter em perspectiva todo o sistema operacional de uma organização (*i.e.*, a burocracia), que, acima de tudo, visa estabilizar as ações dentro da organização, apesar das características do ambiente em que se encontra. Por fim, é necessária uma liderança responsável por mediar essas duas forças, para manter a estabilidade do sistema operacional da organização enquanto, ao mesmo tempo, tenta garantir a estabilidade da organização frente às mudanças ambientais (MINTZBERG, 1978). Dessa forma, Mintzberg (1978) defende que a estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes pelo qual a organização se estabelece em sua devida localização temporal e física, e a mudança estratégica como a resposta da organização para as mudanças ambientais, limitadas



por sua própria burocracia e aceleradas ou desaceleradas por suas lideranças (MINTZBERG, 1978).

Nesse sentido, Mintzberg (1978) estabelece os conceitos canônicos de estratégia deliberada e emergente, determinando que: (1) estratégias intencionadas que foram realizadas podem ser chamadas de “estratégias deliberadas”; (2) estratégias intencionadas que não foram realizadas, talvez por suas expectativas irreais, ou leituras erradas do ambiente, ou, mesmo, mudanças externas durante sua implementação, são chamadas de “estratégias não-realizadas”; (3) estratégias realizadas que nunca foram de fato intencionadas são chamadas de “estratégias emergentes” (MINTZBERG, 1978).

Figura 5: Tipos de estratégia de Mintzberg



Fonte: Traduzida de Mintzberg (1978).

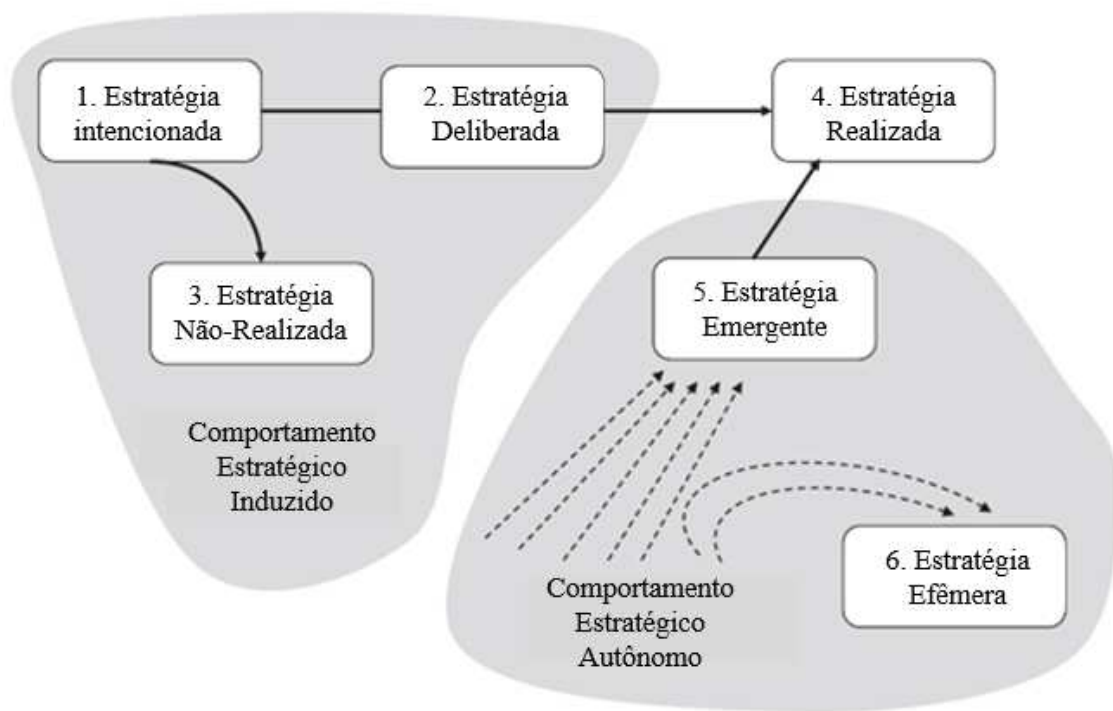
Mintzberg (1978), no contexto da criação do diagrama da Figura cinco, postula que as primeiras formas de ver a estratégia determinavam que aqueles responsáveis por planejar a estratégia a “formulam” e seus subordinados a “implementam”. Mintzberg (1978), porém, diz que infelizmente essa dicotomia simples é baseada em duas premissas normalmente falsas: primeiro, que o formulador é plenamente informado, ou pelo menos mais informado que seu subordinado que implantará a estratégia; e, segundo, que o ambiente é suficientemente estável, ou pelo menos previsível para garantir que não haverá necessidade de reformular a estratégia durante sua implementação. Porém, o autor defende que estratégia pode ser aprendida ao longo do processo de implementação, trocando as direções, caso seja necessário.

Em resumo, Mintzberg (1978) foi pioneiro na formulação teórica que estabelece que a estratégia não é um plano fixo, nem se altera sistematicamente de forma pré-arranjada, solenemente dependente da vontade dos gerentes. A dicotomia entre a formulação da estratégia e sua implementação ignora o processo de aprendizado que acompanha as intenções estratégicas. Para o autor, mesmo a palavra “formulação” é inadequada, uma vez que ele se

refere comumente a “estratégias” como padrões na decisão organizacional que são formadas de maneira não consciente e não deliberada (MINTZBERG, 1978).

O modelo de Mintzberg (1978) foi bem recebido na literatura de estratégia, sendo amplamente discutido e estudado de forma empírica e teórica após seu estabelecimento (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014). A Figura seis mostra uma evolução do modelo, expandindo o conceito de estratégia para qualquer ação que tem impactos no desempenho organizacional para e incluindo seis diferentes formas de manifestação: estratégia intencionada, deliberada, realizada, não realizada, emergente (MINTZBERG, 1978) e efêmera (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014).

Figura 6: Seis manifestações da estratégia



Fonte: Traduzida de Mirabeau *et al.* (2018b).

Mirabeau *et al.* (2018b) dizem que uma das contribuições mais significativas dos estudos em estratégia como processo tem sido problematizar a distinção entre formulação e implementação de um determinado conteúdo de estratégia. Mirabeau *et al.* (2018b) evocam o trabalho de Mintzberg e McHugh (1978; 1985) que introduziu o conceito de estratégia emergente para descrever a ação organizacional que se torna um padrão ao longo do tempo mesmo na ausência (ou apesar da) intenção estratégica anterior. Mintzberg e Waters (1985) teorizaram quatro manifestações estratégicas adicionais. Primeiramente, a estratégia intencionada (*intended*); ou seja, aquelas ações estratégicas planejadas pelos executivos que, se forem traduzidas com sucesso em ações, tornam-se estratégia deliberada (*deliberate*) (MINTZBERG; WATERS, 1985; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b). No caso em que essas ações não sejam concretizadas (talvez porque os planos mudem ou em razão de uma possível resistência aos novos projetos), são designadas como estratégia não realizada — trata-se da designação do conteúdo estratégico intencionado que não perdura ou se desdobra em ações. Já a estratégia realizada se refere à ação tomada ao longo do tempo, independentemente de ter feito parte da estratégia intencionada ou não. Assim, estratégia realizada é a combinação de estratégia deliberada e emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b).

Mirabeau e Maguire (2014b) complementam esse modelo, postulando que, assim como nem toda estratégia intencionada se concretiza, nem toda ação autônoma persiste para produzir o padrão de ação sustentada que constitui a estratégia emergente. Os autores, assim, propõem o que chamaram de estratégia efêmera, referindo-se a comportamentos estratégicos autônomos que emergem, mas rapidamente fracassam e desaparecem (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014b; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b).

No contexto desse modelo abrangente de manifestações do conteúdo da estratégia ao longo do tempo, Mirabeau *et al.* (2018b), compilando diversas fontes da literatura da área, apontam que a chamada literatura clássica da estratégia se ocupa do entendimento da chamada estratégia deliberada, estando mais especificamente preocupada com os processos de escolha (tomada de decisão estratégica) e com processos de implementação (mudanças estratégicas) da escolha feita.

Já a abordagem chamada estratégia-como-prática, por outro lado, estuda a estratégia sob o olhar sociológico, como uma prática institucionalizada socialmente, que pode, sim, ser reproduzida conforme as suas normas e regras, mas também pode ser criativamente adaptada ou, até, transformada durante a sua instância cotidiana. Como resumem Mirabeau *et al.* (2018b), este enfoque teórico entende que as pessoas, as práticas e as regras e normas sociais entram igualmente na cena de sua construção e execução das estratégias. A abordagem da estratégia-como-prática, portanto, se preocupa com como as coisas são feitas no dia a dia e por quem são feitas, enfatizando aqueles que estão realizando o trabalho estratégico (praticantes) em suas atividades cotidianas (práxis), bem como as ferramentas e métodos (práticas) que eles usam nessa microatividade; ou seja, as formas aceitas de conduzir uma estratégia, incorporadas e materialmente mediadas, que são compartilhadas entre os diversos autores e atores e transformadas em rotina ao longo do tempo (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b). Essa distinção entre a ênfase clássica na deliberação (*i.e.*, quando a estratégia realizada é igual à intencionada) e a ênfase atual na emergência (*i.e.*, quando a práxis cotidiana resulta em padrões estratégicos não originalmente intencionados) e na não realização (*i.e.*, quando a intenção não foi cumprida) é um dos pontos de tensão históricos da área de estratégia (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b).

Outra maneira tradicional de concebê-lo é em termos da relação entre “estratégia” (nesse caso, fortemente associada à sua manifestação como estratégia intencionada) e “tática”. Novamente, nessa concepção, a literatura estratégica se divide em uma abordagem mais clássico-pragmática, por um lado, e abordagens processuais-sociológicas, por outro

(MACKAY; ZUNDEL, 2017a). Mackay e Zundel (2017a) postulam que as origens da literatura que busca desenhar distinções pragmáticas entre estratégia e tática são frequentemente associadas a hierarquias militares históricas, associando estratégias à inteligência, racionalidade e abstração, e tomando táticas como formas de operacionalizar concretamente o que foi concebido como a estratégia (MACKAY; ZUNDEL, 2017a). Os autores, então, propõem duas formas alternativas de conceber a relação estratégia-tática à perspectiva até então dominante na literatura: *sociologicamente*, táticas apresentam um modo de responder a imposições estratégicas, muitas vezes com o objetivo de aliviar ou contornar as determinações emitidas pelos que estão no poder; e *processualmente*, qualquer distinção entre táticas e estratégia são ainda mais obscuras quando não há um plano estratégico devidamente desenhado (*i.e.*, quando não há a manifestação da intenção).

Tabela 8: Resumo das principais distinções estratégia-tática

	<b>Pragmática</b>	<b>Sociológica</b>	<b>Processual</b>
Entendimento da estratégia	Guiado pela razão — superando requisitos/estímulos imediatos para resposta	Organização de relações sociais. Indicativo de uma multiplicidade de fontes e posições estratégicas evoluindo dinamicamente.	Nenhuma distinção fixa entre estratégia e táticas. Renegociação contínua de limites de acordo com o que cada situação exige.
Entendimento de táticas	Imediato e executado sob orientação da estratégia. Geralmente relegado a níveis mais baixos de hierarquia.	Possibilidade de lidar com as tentativas de outros de serem organizados; resistência a estratégias formais.	
Relação entre estratégia e táticas	Várias distinções pragmáticas, por exemplo horizontes de longo e de curto prazo; envolvimento níveis hierárquicos inferiores ou superiores de impacto geral ou local.	Opositivo, mas mutuamente constitutivo. Maiores posições estratégicas de poder exigem (e às vezes dão origem) a uma necessidade maior de respostas táticas ou geram resistência.	Intercambiável e fluido. Movimento incessante entre posições.
Preferências	Preferência por estratégia — no extremo substituir (ou tornar desnecessárias) táticas completamente.	Equilibrado, pois ambos os modos são interdependentes. Estudos podem dar preferência à estratégia (por exemplo, teoria da agência) ou às táticas (por exemplo, de Certeau).	Preferências rejeitadas — estratégia e tática tratadas como conceitos paralelos irreduzíveis que precisam ser explorados em combinação.
Problemas	Dificuldade de definir limites entre domínios estratégicos e táticos; Estratégias ideais e racionais contra as realidades confusas das táticas.	Nenhuma posição pode ser mantida por muito tempo; demandas por segurança; táticas podem se transformar em lugares adequados.	Difícil de sustentar; impossível fortificar posições; desconfortável, se não irracional, e pode ser percebido como esotérico.

Fonte: Adaptada de Mackay e Zundel (2017a).

A Tabela oito resume as principais diferenças entre a perspectiva pragmática, a sociológica e a processual da estratégia de acordo com a visão de Mackay e Zundel (2017a). Para os autores, a abordagem pragmática é guiada pela razão, e entendem-se táticas como sendo submissas ao direcionamento da estratégia, reservada para aqueles que se encontram nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Nessa abordagem pragmática, há, segundo os autores, uma preferência pela estratégia, especialmente pela estratégia ideal e racionalmente concebida, preterindo a realidade confusa das táticas (MACKAY; ZUNDEL, 2017a).

Já a abordagem sociológica descrita por Mackay e Zundel (2017a) entende as organizações a partir de suas relações sociais, com múltiplas fontes de poder e posições estratégicas. Essa abordagem entende as táticas como resistentes às manifestações formais de estratégias impostas, sobretudo por posições de poder hierárquico.

No modelo processual, Mackay e Zundel (2017a) dizem não haver distinções fixas entre estratégias e táticas, entendendo que entre elas há uma contínua negociação dos seus limites. Essa abordagem concebe que há fluidez entre as posições de poder estratégico na organização e defende que tática e estratégia são conceitos paralelos, possíveis de serem explorados em combinações.

Nesse sentido, as seis manifestações estratégicas e suas relações com as formas de se conceber a relação entre estratégia e tática reforçam a contextualização teórica em que a presente pesquisa se enquadra. A tipologia conceitual apresentada na Figura seis serve de base para a formação das hipóteses da presente pesquisa, que tem como objetivo principal compreender quais objetivos são intencionados na formulação da estratégia de PACs por seus instituidores, e como essas intenções são percebidas e implementadas (ou não) pelos executores e participantes dos programas. Em especial, deseja-se investigar as principais causas para posteriores manifestações dessas estratégias como não-realizadas, por serem estas manifestações da estratégia menos compreendidas do que as formas deliberadas.

De fato, Mirabeau *et al.* (2018b) entendem que o avanço da compreensão na área de estratégia levanta, em especial, a questão sobre quais características levam uma estratégia intencionada à frustração — tornando-se estratégia não realizada —, ao invés de ser implementada para se tornar parte da composição da estratégia deliberada (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b). Mirabeau *et al.* (2018b) defendem que esta compreensão é de particular interesse para os pesquisadores e para executivos que se interessam em compreender melhor por que seus planos estratégicos às vezes não se materializam, como tende a ocorrer na

implementação concreta de práticas gerenciais institucionalizadas em torno de certo padrão, como é o caso dos PACs.

### **Proposições sobre razões de não realização de uma estratégia intencionada**

Mirabeau *et al.* (2018b) perpassam por algumas proposições levantadas para teste pela literatura de estratégia. Mais especificamente, quatro proposições buscam explicar as razões pelas quais estratégias intencionadas às vezes não se materializam. Primeiramente, práticas estratégicas caracterizadas por uma abordagem rasa da estratégia, com participação e diálogos limitados, são mais propensas a gerar estratégia não realizada, na medida em que os executores não são inclinados a selecionar e reter conteúdo estratégico que lhes foi passado de forma forçada e não discutida (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b).

Em segundo lugar, um planejamento aberto e flexível, que visa gerar múltiplos cenários possíveis, também pode conduzir a uma estratégia não realizada. Pesquisas que abordam a estratégia-como-prática têm problematizado a suposição generalizada de que o planejamento é sempre um exercício racional, feito de cima para baixo, que visa gerar planos que serão completamente implementados (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b). Pelo contrário, uma amplitude elevada de cenários considerados impulsiona a criatividade e a experimentação, fazendo com que variações da estratégia intencionada e apreendida pelos executores surjam. Com isso, é menos provável que a real intenção dos instituidores seja de fato selecionada e retida, tornando-se uma estratégia não realizada.

A terceira proposição sobre o porquê estratégias intencionadas não se realizam se refere à forma de “consumo” (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b, p. 594) da estratégia. Esse consumo refere-se a como os instituidores, que concebem a estratégia intencionada, comunicam-na para os executores e como estes a recebem. O “consumo jocoso” (*playful consumption*) da estratégia parece colaborar para que esta resulte em uma estratégia não realizada. Por consumo jocoso, Mirabeau *et al.* (2018b) se referem à postura de indivíduos como críticos sutis da estratégia intencionada, tratando-a com paródias ou ironias no dia a dia. Essa postura revela a resistência em relação à estratégia intencionada, que emerge pelo cinismo dos gerentes executores que resistem e subvertem informal e silenciosamente às iniciativas estratégicas apresentadas por instituidores (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

Por fim, a quarta proposição postula que práticas de alocação de recursos que permitem desvios de planos parecem mais propensas a resultar em estratégias não-realizadas (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). Caso os executores tenham o poder de argumentar



para onde os recursos alocados para a execução da estratégia iriam, eles tenderiam a desviar-se da estratégia intencionada pelos instituidores.

### **Tipos de estratégia à luz da comunicação**

Steensen (2014) postula que, em uma organização, pode não haver apenas um plano, estratégia, posicionamento, padrão ou perspectiva, mas muitos (formais e informais). As múltiplas estratégias podem estar entre os principais instituidores e estrategistas das organizações, e tais planos e perspectivas, em algumas situações, podem ser concorrentes entre si, tornando-se conflitantes. Além disso, Steensen (2014) defende que modelos estratégicos deveriam cobrir os aspectos idiossincráticos (como intenções ocultas, e desejos e interesses pessoais) da estratégia.

Para Steensen (2014), revisitar a literatura de estratégia leva a três concepções: (1) estratégia percebida como “comunicação” — o que influenciadores/instituidores/alta gerência comunicam oralmente ou por escrito para membros da organização e partes externas sobre a própria organização, suas ações e comportamento de seus membros; (2) estratégia percebida como “intenções” — as ambições pessoais ou coletivas dos principais influenciadores/instituidores/alta gerência sobre um desenvolvimento ou caminho futuro desejado para a organização; e (3) estratégia percebida como “práticas”: o que os membros da organização de fato fazem, quais decisões tomam, quais suas ações ou atividades em relação às suas tarefas dentro da organização. Nesse sentido, percebe-se que o autor chama a atenção para a dimensão da comunicação da estratégia, para além apenas das suas dimensões de intenção e ação.

De fato, Steensen (2014) postula que muitos autores acreditam — ou simplesmente assumem — que a estratégia comunicada representa o conteúdo de intenções reais. Porém, revisões na literatura e percepções empíricas provam que nem sempre esse é o caso em organizações reais. Isto é, intenções estratégicas podem não ser transmitidas, e comunicações podem não refletir as reais intenções dos atores.

Para Steensen (2014), as combinações possíveis entre estratégia comunicada e intencionada levariam a outros quatro tipos potenciais de estratégia, para além das diferenciações entre intenção e realização propostas por Mintzberg: “estratégia partilhada” (intencionada e comunicada); “estratégia velada” (intencionada, porém não comunicada); “Estratégia falsa” (comunicada, mas não intencionada); e “estratégia aprendida” (nem intencionada nem comunicada).

Figura 7: Roda estratégica de Steensen: cinco tipos de estratégia organizacional



Fonte: Traduzida de Steensen (2014).

O modelo de Steensen (2014) permite a compreensão de hipóteses do porquê a estratégia nas organizações pode implicar resultados “heterogêneos” — isto é, diferentes do esperado. A estratégia partilhada, por exemplo, pode implicar resultados diferentes quando diversos líderes têm intenções mutualmente inconsistentes e as comunicam. O mesmo líder (*e.g.* o CEO) pode ter inconsistências em suas próprias intenções comunicadas, alternando direções constantemente.

Estratégias “escondidas” ou “veladas” também podem trazer diferenças entre a estratégia intencionada da empresa e a realidade. Atores estratégicos podem ter várias razões para esconder suas intenções verdadeiras — *e.g.* para estimular a criatividade de seus empregados em direção à inovação; porque acreditam que comunicar suas reais intenções pode enfraquecer a chance de que elas ocorram; porque acreditam que há um momento correto para comunicar essas intenções; ou, mesmo, porque há alguma barreira legal que os proíbe de comunicá-las (*e.g.* no caso de fusões e aquisições) (STEENSEN, 2014).

Estratégias falsas também podem colaborar para diferentes resultados estratégicos dentro de uma organização — *i.e.*, atores estratégicos podem comunicar falsas intenções para satisfazer acionistas ou o conselho de administração, bancos ou financiadores, ou mesmo concorrentes que apreciariam determinado direcionamento estratégico. Comunicar uma estratégia que não é realmente a intenção dos atores pode também servir de “cortina de fumaça”

(STEENSEN, 2014) para desviar conflitos entre gerentes, ou para manter o *status quo* de determinados grupos de influenciadores dentro da organização (STEENSEN, 2014).

O modelo de Steensen (2014), portanto, aborda, dentro da visão de estratégia como processo e como prática, os impactos das formas de comunicação das intenções estratégicas, sejam elas formais ou informais, escritas ou não. Tal modelo, como o próprio autor pontua, não assume vínculos entre intenções e ações, mas exclusivamente define a existência de intenções estratégicas diferentes, de diversos atores que a comunicam também de formas diferentes, e que essas intenções e a forma como são comunicadas podem influenciar os padrões de ações dos membros de uma organização — *i.e.*, a estratégia realizada.

Dessa forma, resta a abertura na literatura para buscas empíricas quanto à comunicação da estratégia vinculada à sua realização ou não, contando ainda com a análise dos vínculos de intenções com ações efetivas dentro da organização. A presente pesquisa busca endereçar esta lacuna, a partir do cruzamento de dados quanto à comunicação, às intenções e às ações estratégicas no contexto de uma prática estratégica atualmente cercada por muitas expectativas e ainda desconhecidas realidades.

Em suma, a presente pesquisa objetiva construir comparações entre a estratégia concebida (intencionada) pelos instituidores dos PACs em GCs, a estratégia apreendida pela média gestão (ou executores dos PACs) e eventualmente transformada em estratégia deliberada, bem como a estratégia percebida e desenvolvida pelos participantes dos programas (*startups*), buscando construir uma visão rica a respeito das causas que levam a diferentes manifestações da estratégia em um contexto de múltiplos *stakeholders* ao longo do tempo. Assim, a presente pesquisa busca entender a respeito do histórico de comunicação a respeito da estratégia intencionada pelos instituidores, comparando as estratégias pretendidas por eles com a apreensão dos gerentes responsáveis pela execução do PAC e sua percepção a respeito da comunicação da estratégia do programa e seus *outputs*. De forma similar, serão entrevistados participantes dos PACs (*startups*), questionando-os sobre como foram comunicados a eles os objetivos do PAC. As entrevistas também buscarão compreender se o planejamento do PAC foi amplo e aberto à geração de novos cenários e alternativas, se os executores e participantes consumiram de forma irônica e subversiva a estratégia intencionada e o grau de autonomia dos executores e participantes quanto aos recursos disponibilizados para a execução do PAC. O capítulo seguinte detalha a abordagem metodológica adotada tendo em vista esse enfoque de pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa teve como objetivo explorar a relação entre grandes corporações e *startups*, materializada em PACs, em busca de: compreender as intenções na concepção desses programas à luz da visão da alta gestão das GCs (*i.e.*, os instituidores); verificar a maneira como esses objetivos são apreendidos e interpretados pelos executores e participantes do PAC; e identificar tipos de ações que tendem a estar associadas a diferentes tipos de manifestações da estratégia de um PAC (*i.e.*, enquanto estratégia não realizada, emergente ou deliberada). Para isso, a abordagem qualitativa descritiva foi utilizada com o foco na compreensão em profundidade dos casos de gestores estudados.

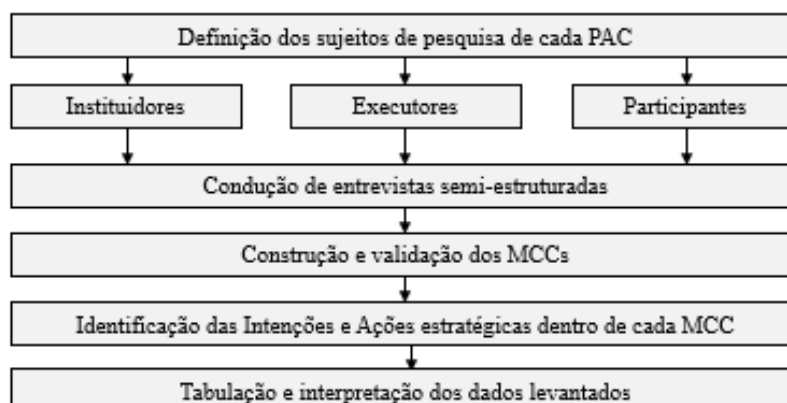
Foram estudados quatro casos de PACs brasileiros, através de entrevistas multiníveis dentro de cada programa (*i.e.*, com instituidores, executores e participantes) e através do acesso às informações públicas (*websites*) dos programas. A presente pesquisa, porém, não se enquadra plenamente na categoria de estudos de casos múltiplos, uma vez que não considera as organizações como um todo, e sim somente a cognição dos gestores como o objeto de estudo escolhido. Também não considera múltiplas maneiras de registros como fontes de dados, mas concentra-se principalmente nas entrevistas, como forma de acesso ao conteúdo consciente do pensamento gerencial acerca dos PACs.

Como método de construção dos resultados, foi escolhido o Mapeamento Cognitivo Causal (MCC), que representa graficamente as conexões cognitivas de gestores, executores e participantes, em busca de relações tidas por causais na argumentação apresentada por esses sujeitos. Esse método foi escolhido buscando extrair riqueza de detalhes de cada caso/entrevistado, distanciando-se da busca por padrões estatísticos tipicamente utilizados em pesquisas de caráter quantitativo ou mesmo de análises de conteúdo. A seguir, o método de escolha dos casos e obtenção dos dados é apresentado, seguido da definição dos sujeitos de pesquisa entrevistados e da explanação quanto à condução das entrevistas realizadas. Após estas definições, são apresentadas explicações e detalhamento do método escolhido e da construção dos mapas cognitivos, a identificação de intenções e ações estratégicas nos casos, e, por fim, quais foram os métodos de tabulação e interpretação de dados utilizados.

#### 3.1 Seleção dos casos e obtenção dos dados

Nesta seção, estão descritas as etapas utilizadas na execução da presente pesquisa, as respectivas técnicas adotadas e a amostra selecionada.

Figura 8: Sumário dos procedimentos adotados



Fonte: Elaborada pela autora.

Quatro casos de PACs foram estudados nesta pesquisa. Os nomes dos entrevistados foram suprimidos deste trabalho a fim de preservá-los. Para isso, as denominações dos PACs utilizadas no trabalho foram as seguintes:

**PAC-A** – Programa conduzido por uma grande empresa do setor logístico multimodal. A GC-A é uma empresa brasileira de capital aberto fundada na primeira década dos anos 2000. Nascida de um spin-off de uma grande mineradora, carrega consigo características da cultura de sua empresa mãe, como uma rígida hierarquia, processos consolidados e pouco flexíveis, e um grande número de funcionários.

**PAC-B** – Programa conduzido por uma grande empresa do setor de serviços financeiros. A GC-B é uma grande empresa multinacional de capital aberto fundada na década de 1950. Ainda que tenha possuía mais de sessenta anos de existência, a natureza de seu negócio a permitiu ser uma das pioneiras na inovação do universo de conexão e digitalização dos serviços financeiros. Trata-se também de uma corporação de hierarquia rígida, porém de maior fluidez na evolução e alteração de processos dentro de um setor digitalizado.

**PAC-C** – Programa conduzido por uma grande empresa do setor de telefonia. A GC-C é uma empresa brasileira, parte de um grupo de empresas multinacional de capital aberto. Fundada ao final da década de 1990, possui hierarquias e processos rígidos, de difícil flexibilização. Encontra-se num setor altamente dependente de atualizações tecnológicas, mas, ainda assim, em termos culturais permanece uma empresa conservadora e pouco flexível em seus processos.

**PAC-D** – Programa conduzido por uma grande empresa do setor de distribuição de energia. A GC-D foi fundada ao final da década de 1990 em uma iniciativa pública, sendo

gerida por um governo estadual brasileiro. Logo após sua criação, a GC-D foi adquirida por uma multinacional.

Para garantir a confidencialidade, detalhes sobre os programas estudados (*i.e.*, especificações de prêmios, sede das matrizes de cada empresa) foram suprimidos para mitigar possíveis associações a programas existentes. Apenas os detalhes relevantes para a compreensão dos objetivos da presente pesquisa estão descritos ao longo do trabalho.

### **3.2 Definição dos sujeitos de pesquisa de cada PAC**

Buscou-se ao longo do trabalho a condução de entrevistas com três diferentes atores envolvidos nos programas: os *Instituidores* do programa (caracterizados pela cúpula administrativa responsável por conceber as estratégias de inovação e instituir os PACs, e referidos ao longo deste trabalho com Inst-X, em que X é o código do PAC em questão); os *Executores* (representados pela média gerência responsável pela condução/execução do programa em si, referidos ao longo deste trabalho com Exec-X, em que X é o código do PAC em questão); e, por fim, os *Participantes*, representados por CEOs/fundadores das *startups* inscritas (referidos ao longo deste trabalho com Part-X, em que X é o código do PAC em questão). A escolha desses níveis foi feita em busca de uma visão multifacetada dos PACs, para explorar as intenções e ações realizadas pela perspectiva desses atores identificados. Assim, foi possível a condução de análises que indicaram divergências e convergências quanto aos objetivos e resultados dos PACs estudados.

O método de obtenção dos contatos dos entrevistados foi o “*snowball sampling*”. Esta técnica, traduzida como bola de neve, consiste em um método de obtenção de amostragem não probabilística em que os indivíduos selecionados para entrevista sugerem quais seriam os próximos entrevistados dentro de sua rede e seu conhecimento (BIERNACKI; WALDORF, 1981). Esta técnica foi escolhida dada a especificidade da presente pesquisa, que se apoia na estrutura de redes relacionais dentro dos PACs.

Os primeiros nós das redes de contato foram feitos a partir da rede da própria pesquisadora, que trabalhou como gerente de aceleração de *startups* em uma gestora de fundos de investimentos em capital de risco, tendo, portanto, contato com *startups* e outros atores do ecossistema de inovação nacional. Os PACs B e C tiveram como primeiro contato de entrevistas seus participantes (*startups*) que, por sua vez, indicaram quem seriam os contatos dos Instituidores e Executores do PAC. Já os PACs A e C partiram inicialmente de seus Instituidores, que, por sua vez, indicaram quem seriam participantes e executores do Programa. Os programas A e B tiveram cobertura completa dos níveis intencionalmente pautados como

sujeitos de pesquisa (*instituidores, executores e participantes*). Já o PAC-C teve cobertura apenas de seu executor e um participante, e o PAC-D teve cobertura apenas de seu instituidor e de um participante, não tendo sido possível, nesses casos, entrevistar o terceiro nível, por questões de acesso. A seguir, definimos mais precisamente cada um desses tipos de sujeito entrevistados.

***Instituidores:*** foram aqui definidos como os sujeitos aos quais se atribui a tomada de decisão a respeito da execução do programa, como ele se encaixa no planejamento estratégico global da corporação, qual seria o orçamento dedicado a ele e quais as métricas de avaliação seriam utilizadas para parametrizar o desempenho do programa. Tais sujeitos são caracterizados pela cúpula administrativa responsável por conceber as estratégias de inovação e instituir os PACs. O objetivo da condução dessas entrevistas se aproxima com o objetivo geral da pesquisa, sendo que a construção dos PACs é abordada como parte da estratégia de inovação aberta adotada pela corporação instituidora do programa. Foram entrevistados instituidores dos PACs A, B e C.

***Executores:*** representados pela média gerência responsável pela condução/execução do programa em si. A condução das entrevistas com este grupo se deu em busca de evidências do alinhamento ou desalinhamento das estratégias de inovação aberta concebidas pela cúpula em seus desdobramentos operacionais. Como direcionador das entrevistas conduzidas, buscou-se compreender quais foram as ações tomadas em direção às intenções dadas pelos instituidores e se houve divergência entre a concepção do programa como parte da estratégia global de inovação da corporação e a condução do programa. A estes sujeitos, atribui-se o perfil de média gerência, capazes de tomada de decisão dentro de um escopo/orçamento pré-determinado e que tenham autoridade frente aos participantes e avaliadores afiliados. As entrevistas buscaram elucidar os indicadores estabelecidos e a percepção desses atores a respeito do desempenho do programa. A especificação por cargo dos executores é citada na Tabela nove. Ressalta-se que a entrevista conduzida com executores do PAC-B foi feita conjuntamente com duas pessoas que executaram juntas o programa.

***Participantes:*** representados por CEOs fundadores das *startups* inscritas, foram entrevistados atores que conduzem as *startups* e que participaram ativamente dos PACs. Ao todo, foram entrevistados três CEOs — um deles que participou dos programas A e C, e outros dois dos programas C e D. Dessa forma, todos os PACs foram cobertos por entrevistas no nível dos participantes.

Abaixo se encontra um quadro-resumo dos entrevistados por PAC e com detalhamento de seus cargos (Tabela nove).

Tabela 9: Resumo dos entrevistados por PAC

Ator	PAC-A	PAC-B	PAC-C	PAC-D
Instituidor	Gerente de inovação	Diretor de inovação	Não entrevistado	Gerente de investimentos
Executor	Analista de inovação	Gerente de inovação e analista de inovação	Gerente de portfólio	Não entrevistado
Participante	CEO	CEO	CEO	CEO

Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.3 Condução de entrevistas semiestruturadas

No que diz respeito ao método de extração das representações cognitivas selecionado, foi adotada a entrevista pessoal semiestruturada, orientada por perguntas abertas baseadas nas questões orientadoras da pesquisa (*e.g.* EDEN, 2004; FUGLSETH; GRØNHAUG, 2002). Essa forma de acessar aspectos do conhecimento dos sujeitos permite que estes expressem seus conceitos e crenças de causalidade em sua própria linguagem, o que aumenta a validade do conteúdo. Além disso, realizando-se as entrevistas dessa maneira, argumenta-se que se reduz, em princípio, a influência do método na linguagem e no tamanho dos mapas obtidos, problema comumente incorrido quando da adoção de abordagens alternativas (*e.g.* questionários fechados).

Portanto, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas (vide Apêndice) com cada um dos atores especificados na última seção. As entrevistas tiveram duração de 30 a 90 minutos e, em sua maioria, foram conduzidas por meios eletrônicos utilizando o *software* de comunicação *Skype*. As entrevistas dos seguintes atores foram realizadas presencialmente: Inst-A, Exec-A, Part-C.

Ao longo da entrevista, a pesquisadora esboçava os MCCs, enfatizando as conexões causais entre as principais proposições no raciocínio dos entrevistados. As entrevistas tiveram como característica a condução em busca de uma construção temporal (*i.e.*, antes e depois/durante o programa) e de ressaltar quais eram as expectativas (intenções) *versus* as realidades (ações e percepções) em cada um deles.



### 3.4 Construção e validação dos MCCs

O Mapeamento Cognitivo Causal é definido, em geral, como o processo que visa à extração e representação gráfica de aspectos<sup>2</sup> do conhecimento subjetivo — individual e/ou coletivo (HODGKINSON; HEALEY, 2008). Seu produto, o mapa cognitivo, é, portanto: “(...) *a graphical representation of the researcher’s mental representation of a set of discursive representations expressed by a subject based on his or her own cognitive representations with regard to a specific object*” (COSSETTE & AUDET, 1994, p. 15).<sup>3</sup>

Nesse sentido, há, em princípio, uma inevitável “distância” entre o mapa feito pelo pesquisador e a cognição do sujeito (EDEN, 2004). Porém, a fim de potencializar a minimização dessa distância, várias técnicas constituídas por procedimentos formais<sup>4</sup> de modelagem — ideográficas, nomotéticas e híbridas — foram estabelecidas. Dentre elas, o mapeamento cognitivo causal (MCC), devido à sua consistente fundamentação teórica, adquiriu posição de destaque (HODGKINSON; HEALEY, 2008).

De fato, a robustez dessa técnica tem sido reforçada pelo recente progresso nas ciências cognitivas no que diz respeito à conceituação de modelos mentais causais e construtos relacionados. Afinal, tem-se sugerido que a tomada deliberada de decisão se baseia, fundamentalmente, em modelos causais subjetivos, a partir dos quais se imaginam, de forma simulada, os efeitos de escolhas, entendidas como intervenções (SLOMAN; HAGMAYER, 2006). Corroborando esse argumento com os resultados de vários trabalhos empíricos, evidencia-se (SLOMAN; HAGMAYER, 2006) a relevada sensibilidade das pessoas às relações causais por elas pressupostas, o que confere destacada importância ao aspecto da causalidade na cognição: “[*People*] frequently do not settle for observational data but instead seek explanatory mechanisms” (SLOMAN; HAGMAYER, 2006, p. 408; colchetes acrescentados).

Nem todas as tomadas de decisão, entretanto, podem ser descritas usando modelos causais (afinal, diferentes estratégias são adotadas em diferentes contextos, sendo possível, inclusive, a adoção de abordagens não consequencialistas). Em geral, contudo, pesquisas

---

<sup>2</sup> Nesse sentido, o termo “cognitivo” é, em parte, inapropriado, pois dá a entender que o mapeamento é um modelo do pensamento como um todo (FUGLSETH; GRØNHAUG, 2002).

<sup>3</sup> Como se pode observar, esta definição conceitua o mapa como o produto de um processo que parte de verbalizações de aspectos conscientes da cognição. De forma mais abrangente, contudo, o mapeamento poderia incluir aspectos dos quais o sujeito não está tão consciente, não os verbalizando. Contudo, há ainda pouco avanço em termos de aparato metodológico para extrair esse tipo de conhecimento (HODGKINSON; HEALEY, 2008), motivo pelo qual esta definição mais restrita nesse aspecto foi adotada.

<sup>4</sup> Esses formalismos específicos diferenciam os mapas cognitivos de variantes como “diagramas de palavras e setas”, “diagramas de influência” e “mapas de mente/mapas de cérebro” (EDEN, 2004).

reiteram a concepção de que as pessoas frequentemente calculam os efeitos de suas ações com base no sistema causal em que operam (SLOMAN; HAGMAYER, 2006). Nesse sentido, uma vez que o MCC tem sua modelagem centrada especificamente nas crenças de causalidade (entre construtos)<sup>5</sup> mantidas pelo(s) sujeito(s)<sup>6</sup>, os mapas resultantes da aplicação dessa técnica têm sido considerados isomórficos em relação a subjacentes processos cognitivos e representações mentais de interesse substantivo, o que faz com que esses produtos do mapeamento não sejam vistos como meros artefatos do processo de extração (HODGKINSON; HEALEY, 2008).

Faz-se a ressalva, contudo, de que, precisamente por enfocarem as relações de causalidade pressupostas, os mapas (cognitivos) causais não são modelos da cognição em si, mas apenas representações desse aspecto específico dos esquemas (*i.e.*, *schemata*) de decisão pessoais. Afinal, ao destacar as crenças de causalidade, várias outras dimensões das estruturas de conhecimento (*e.g.* identidade e categorização) não são, em princípio, abordadas pelo MCC (FUGLSETH; GRØNHAUG, 2002).

De qualquer forma, considerando-se a inevitável necessidade de se fazerem recortes para a realização de pesquisa científica, a perspectiva embutida nessa técnica tem, como mostra o arcabouço teórico atual das ciências cognitivas, forte aderência à natureza dos processos cognitivos que subjazem aos encadeamentos argumentativos (SLOMAN; HAGMAYER, 2006). Assim, as representações das relações causais pressupostas pelo(s) sujeito(s) entre os conceitos pessoais que utilizam para fazerem sentido de seus ambientes têm justificada relevância.

Nesse sentido, para o entendimento das diferentes visões dos Instituidores, dos Executores e dos Participantes dos PACs, foram feitas a extração e representação gráfica dos aspectos focados no conhecimento subjetivo — individual e coletivo — dos três sujeitos de pesquisa, e utilizou-se a técnica de mapeamento cognitivo causal (MCC), devido à sua consistente fundamentação teórica (FUGLSETH; GRØNHAUG, 2002; HODGKINSON; HEALEY, 2008; HUFF, 1990).

Essas representações, constituídas por construtos (no sentido proposto por George Kelly, 1955) inter-relacionados, configuram-se, de um ponto de vista estrutural, como um grafo

---

<sup>5</sup> Essa relação de causalidade, influência e/ou implicação pode ser de diferentes tipos, dos quais alguns exemplos são: afeta positivamente, leva a, causa, influencia; afeta negativamente, não leva a, previne; não prejudica, não previne; não ajuda, não promove, não tem benefício para (FUGLSETH; GRØNHAUG, 2002).

<sup>6</sup> Para efeito da aplicação do MCC, prescinde-se, portanto, da discussão acerca da objetividade das relações causais, uma vez que seu objetivo é extrair e representar essas crenças idiossincráticas de causalidade. De fato, uma premissa fundamental da técnica é a de que “*individuals vary in their knowledge, even when handling very similar tasks in the same domain*” (FUGLSETH; GRØNHAUG, 2002).

unidirecionado, consistindo em uma rede de nós e setas representadas como ligações, das quais o sentido implica causalidade pressuposta. Eden e Ackermann (1998) destrincham a forma como a técnica de MCC funciona, através das seguintes regras e diretrizes:

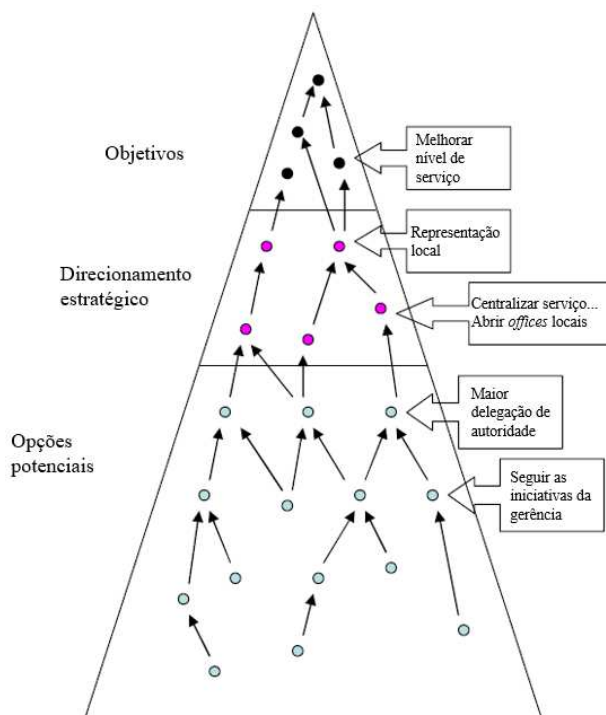
1. Um relato de um problema é dividido em seus elementos constituintes — geralmente frases distintas de 10 a 12 palavras que retêm a linguagem da pessoa que fornece o relato. Estes são tratados como conceitos distintos que são, então, reconectados para representar o relato em um formato gráfico. Isso revela o padrão de raciocínio sobre um problema de uma forma que o texto linear não consegue transmitir (EDEN; ACKERMANN, 1998);
2. Algumas frases podem ser agrupadas em um único conceito, diferente dos demais conceitos; ou seja, as diferenças e contrastes entre conceitos permite ao usuário atribuir sentido às frases. Essas frases são tomadas como construtos, e seu significado é dado por sua diferença em relação aos demais conceitos (EDEN; ACKERMANN, 1998);
3. As frases distintas são ligadas a outras relacionadas, para formar uma hierarquia de meios e fins. Isso envolve decidir sobre o *status* de um conceito em relação ao outro. Há várias categorias ou níveis definidos em uma hierarquia conceitual que ajudam o usuário a tomar essas decisões. O significado das frases é retido através do contexto (EDEN; ACKERMANN, 1998).

O mapa, então, é construído a partir de diretrizes que se desdobram das disciplinas supracitadas. A seguir encontra-se um exemplo utilizado por Eden e Ackermann (1998) para a orientação de como construir um MCC. Através do parágrafo abaixo, retirado de uma entrevista, os autores explicam o passo a passo para a construção do mapa:

"Precisamos decidir sobre nossos arranjos de acomodação para a região de York e Humberside. Poderíamos centralizar nosso serviço em Leeds ou abrir escritórios locais em várias partes da região. O nível de serviço que poderíamos fornecer poderia ser melhorado pela comunidade local. Mas nós achamos que os custos de administração seriam maiores e, neste caso, parece provável que os custos operacionais serão o fator mais importante em nossa decisão; mas os custos de compra de escritórios em Hull e Sheffield podem ser menores do que em Leeds. É preciso assegurar a uniformidade no tratamento dos clientes na região, o que pode ser prejudicado pela descentralização excessiva, mas não temos certeza de quão grande é esse risco; neste caso, experiência de escritórios locais em Plymouth, Taunton e Bath, no Sudeste, pode ter algo para nos ensinar. Além disso, as atuais iniciativas de gestão nos apontam na direção de uma maior delegação de autoridade" (EDEN; ACKERMANN, 1998, p. 4).

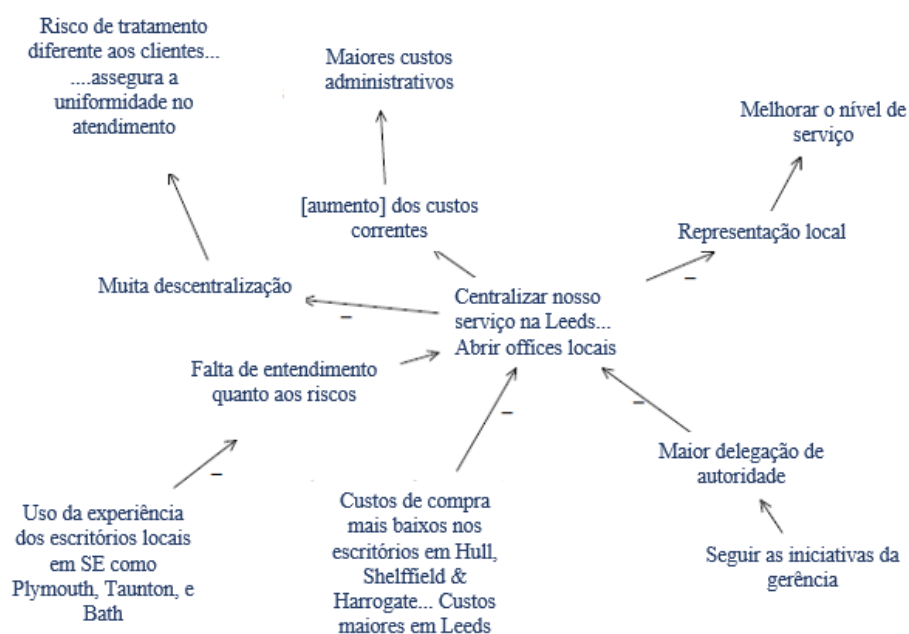
A Figura nove representa o início da organização do MCC construído a partir do exemplo dado por Eden e Ackermann (1998), e a Figura dez representa a forma geral de um MCC após todas as diretrizes da metodologia serem aplicadas.

Figura 9: Exemplo de construção de MCC



Fonte: Traduzida de Eden e Ackermann (1998).

Figura 10: Exemplo de MCC concluído



Fonte: Traduzida de Eden e Ackermann (1998).

Eden e Ackermann (1998) postulam que as diretrizes supracitadas não são uma receita que permitirá a qualquer usuário construir o mapa 'certo' de qualquer relato. Segundo os autores, não há um mapa definitivo de um relato. Mapas de um relato de um problema produzido por diferentes usuários serão diferentes de acordo com a interpretação dos dados feita por cada pesquisador (EDEN; ACKERMANN, 1998). Os autores compreendem o mapeamento como uma ciência inexata, e as diretrizes apresentadas formam apenas um suporte para as interpretações individuais dos dados disponíveis. No entanto, fornece uma maneira poderosa de pensar, representar e fazer perguntas de um relato (EDEN; ACKERMANN, 1998).

No caso desta dissertação, a construção dos MCCs a partir das entrevistas foi feita após a definição de uma estrutura simbólica própria para a presente pesquisa, a fim de elucidar quais foram as intenções identificadas pelos entrevistados quanto à escolha por um PAC, quais foram as ações tomadas antes, durante e depois do PAC para sua execução, e quais foram as percepções dos participantes em relação a possíveis causas para ações e intenções dos programas. A escolha por uma criação de uma nova simbologia dentro da construção de MCCs foi feita intencionando a facilitação do entendimento dos grafos de cada mapa. A autora optou por este caminho para que os grafos pudessem de fato expressar em sua leitura a construção causal argumentativa dos entrevistados.

**Nós:** Os chamados “nós” são resumos de ideias centrais mencionadas pelos entrevistados como um objetivo, causa ou consequência dos fatores ao longo da entrevista. Trata-se de ideias condensadas de frases/expressões ditas pelos entrevistados, sendo a base do MCC.

**Causalidade:** a ideia de causalidade entre os nós é dada pelo símbolo de uma seta. As setas entre os nós devem ser lidas como “levou a”. Dessa forma, são conectadas às intenções, ações e percepções dentro de cada mapa.

**Intenções:** As intenções, declaradas ou não, são representadas no MCC pelo símbolo de uma nuvem. Representam a estratégia intencionada para os PACs e servem de base para as análises que indicaram se as ações estratégicas foram deliberadas, não-realizadas ou emergentes (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a).

**Ações:** representadas por um retângulo em torno dos nós, as ações expressas no mapa dizem respeito a fatos concretos, realizados durante ou depois do PAC. Essas ações são a expressão da estratégia da GC com o PAC, e sua relação com as intenções serve de base para

as análises do tipo de manifestação estratégica em questão — *i.e.*, se foram ações deliberadas, não-realizadas ou emergentes (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a).







**Ações passadas:** representadas pelo símbolo de um relógio. Assim como as ações supracitadas, representam fatos concretos, mas anteriores ao PAC, que servem como “pano de fundo” no relato do entrevistado em questão.

**Percepções:** refere-se a nós que representam pensamentos que são projetados na realidade ou nas interações sociais, incluindo imagens, reputações e julgamentos, além das identidades (ELSBACH, 2003). Refletem as opiniões pessoais dos entrevistados quanto a ações ou intenções.

**Comunicação:** refere-se à declaração de intenções ou percepções — *i.e.*, diz respeito se algum nó foi de fato expresso claramente antes, durante ou depois do PAC pelo ator entrevistado ou pela organização em si.

A Figura 11 representa o resumo dos símbolos e suas respectivas representações gráficas:

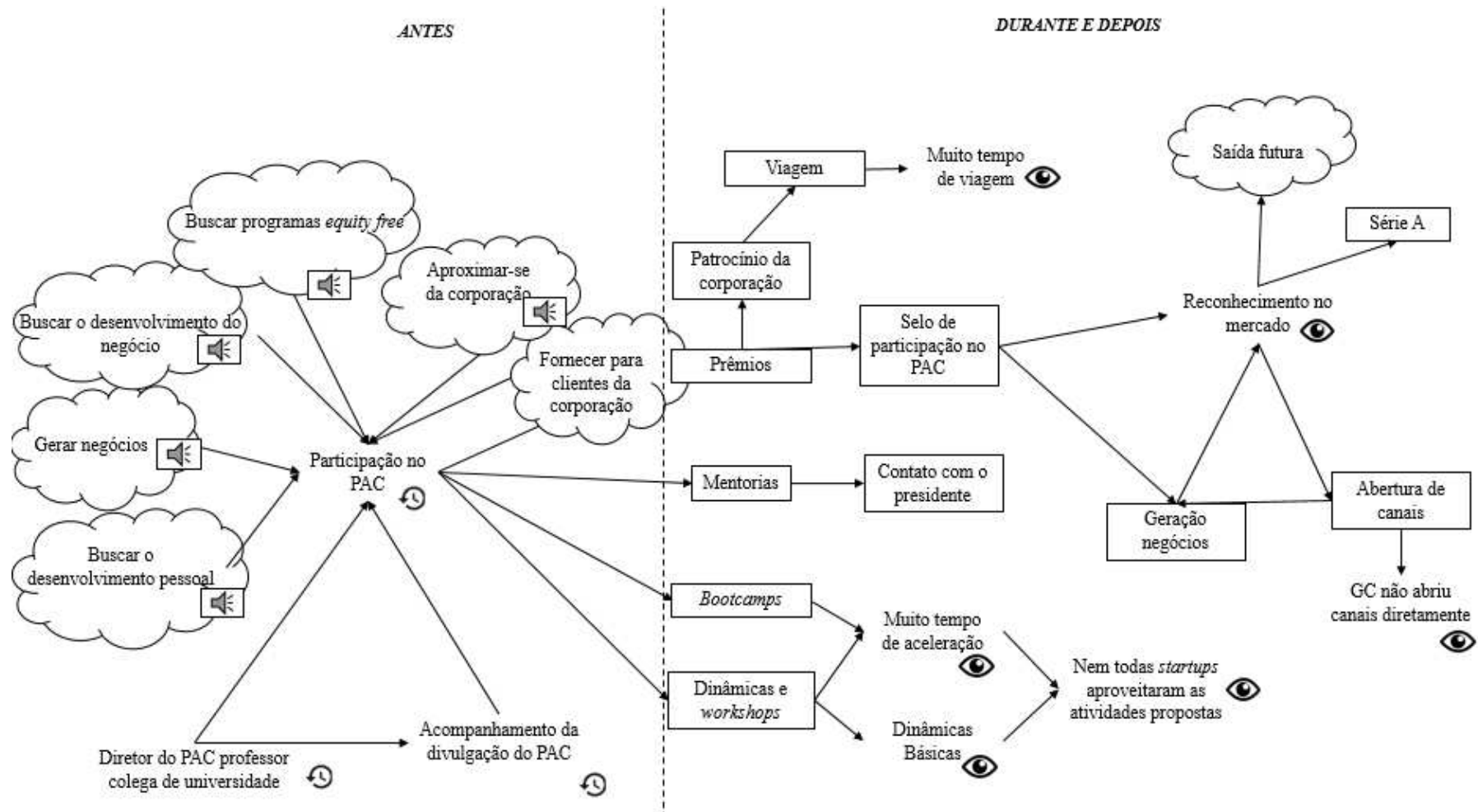
Figura 11: Resumo da simbologia utilizada na construção dos MCCs

	Significado: “levou a” – ideia de causalidade.
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
	Significado: <b>Intenção</b> . Frases dentro deste símbolo representam quais são os objetivos reconhecidos pelo entrevistado.
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
	Significado: <b>Ação</b> . Representa fato concretizado ao longo ou logo após o programa.
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
	Significado: <b>Percepção</b> . Representa o entendimento ou opinião do entrevistado quanto a determinado ponto.
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
	Significado: <b>Ação passada</b> . Representa fato concretizado antes do programa.
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
	Significado: <b>Comunicação</b> . Símbolo atrelado às intenções, representa se esta foi declarada ou não ao longo do programa.
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GC-B – Grande Corporação B PAC-B – Programa de Aceleração Corporativa B	

Fonte: elaborada pela autora.

A Figura 12 representa a utilização dos símbolos dentro de um MCC construído a partir da entrevista com a Part-B, como exemplo.

Figura 12: MCC Part-B: Exemplo de diagrama



Fonte: elaborado pela autora.

Como exemplo de leitura do diagrama acima, temos: como antecedentes de sua participação no PAC-B, a CEO entrevistada citou que foi colega do Diretor de Inovação da GC-B anteriormente, o que a levou a acompanhar a divulgação do lançamento do PAC-B. As intenções que a impulsionaram a participar do programa eram: (1) buscar o desenvolvimento pessoal; (2) gerar de negócios; (3) buscar o desenvolvimento do negócio; (4) buscar por programas “*equity free*” (sem contrapartidas acionárias); (5) aproximar-se da GC-B; e (6) fornecer, futuramente, para os clientes da corporação.

Durante o PAC-B, a empreendedora participou de dinâmicas e *workshops*, além de um *bootcamp*. Essas ações resultaram na percepção da participante de que a aceleração do PAC-B levou muito tempo e de que as dinâmicas propostas eram básicas — o que gerou a impressão de que nem todas as *startups* participantes aproveitaram as atividades propostas. O PAC-B ofereceu mentorias que levaram a CEO entrevistada a ter contato com o próprio presidente da GC-B. Como parte da aceleração proposta, os participantes do programa poderiam ser premiados com o patrocínio da GC-B para uma viagem internacional para um polo de inovação. A viagem, de três semanas, culminou na percepção da participante de ter passado muito tempo ausente de sua empresa, dado que tinha um negócio a ser gerenciado no Brasil. Outra contribuição do PAC-B foi o “selo de participação no programa”. Por ter participado do programa de uma grande corporação, e ter alcançado a vitória, a CEO entrevistada tinha a expectativa de esse selo representar a validação da própria corporação, ajudando a empresa a gerar negócios e desenvolver-se (e, portanto, dialogando com suas intenções ao participar do PAC-B).

Ackermann e Eden (2013) explicam que um sistema de objetivos pode conter um *cluster* de objetivos cíclicos. Segundo os autores, às vezes, o impacto de um objetivo em outro pode gerar uma orientação autossustentável de resultados — *i.e.*, ciclos de *feedback*, revelando como alguns objetivos podem se retroalimentar, como um sistema. Especificamente nesse diagrama, identifica-se o seguinte ciclo: reconhecimento no mercado, abertura de canais e geração de negócios se retroalimentando. Esse sistema de retroalimentação dialoga com as intenções (2) e (3) da participante, e converge para a intenção de promover a saída futura para a CEO da *startup*. Por saída futura entende-se a venda da empresa para um *player* estratégico ou financeiro, realizando o investimento dos atuais sócios.

Todos os MCCs construídos foram enviados junto com sua interpretação para que os entrevistados os validassem. Os MCCs do Part-C, Part-D, e Part-A foram aprovados sem



ressalvas, e o Inst-B e a Exec-B os aprovaram após uma rodada de ajustes. Os demais mapas, embora enviados aos entrevistados, não obtiveram formalmente resposta sobre sua validação.

### 3.5 Identificação das intenções e ações estratégicas dentro de cada MCC

Para melhor compreender as percepções, intenções e ações dentro de cada entrevista, os MCCs foram construídos com a perspectiva temporal (antes e durante/depois do PAC). Neste sentido temporal é que se tem a visão de expectativas *versus* realidades dentro dos programas estudados.

Para melhor compreender o posicionamento temporal dos nós dentro dos MCCs, os dados levantados foram tabulados de acordo com seu posicionamento na rede (EDEN; ACKERMANN, 1998).

Tabela 10: Exemplo de classificação de nós e posicionamento temporal

Classificação dos nós	Antes	Durante/depois
Intenção	Buscar programas <i>equity free</i> Buscar o desenvolvimento do negócio Buscar desenvolvimento pessoal Fornecer para clientes da corporação Aproximar-se da corporação Gerar negócios	Saída futura Abertura de canais
Percepções		Reconhecimento no mercado GC não abriu canais diretamente. Muito tempo de viagem
Realizações	Diretor do PAC professor colega de universidade Acompanhamento da divulgação do PAC Participação no PAC	Dinâmicas e <i>workshops</i> <i>Bootcamps</i> <i>Mentorias</i> Prêmios Patrocínio da corporação Viagem Selo de participação no PAC Contato com o presidente Geração de negócios Série A

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 10, como exemplo de classificação temporal dos nós do MCC da participante do PAC-B, ilustra a tabulação dos nós temporalmente. O cruzamento da linha intenções com a coluna antes revela o que seriam as expectativas da participante ao escolher pelo PAC-A. Já toda a coluna de durante/depois representa as realidades encontradas pela mesma no programa.

### 3.6 Tabulação e interpretação dos dados levantados

Após a construção do MCC, foram classificados os nós e sua localização temporal, e identificadas quais eram as percepções, intenções e ações estratégicas, além dos laços causais entre estes. Assim, o próximo passo metodológico tomado foi a vinculação das ações estratégicas realizadas durante e após o PAC às intenções anteriores ao programa de cada entrevistado. O objetivo desse passo metodológico foi identificar quais ações foram tomadas em direção às intenções identificadas ao longo das entrevistas. A interação entre as ações realizadas e as intenções tomadas permitiria a identificação de consonância ou dissonância das ações estratégicas conduzidas durante o PAC com a intenção estratégica por detrás do programa e, assim, a distinção, com precisão, entre ações deliberadas (vinculadas positivamente a uma intenção, seja ela declarada ou não) e emergentes (não vinculadas a uma intenção estratégica) (MINTZBERG, 1978; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a).

O uso de matrizes que permitam o cruzamento de intenções e ações estratégicas foi escolhido pela autora como forma de facilitar a modelagem de atribuição de vínculos entre cada linha e coluna. Os resultados dos cruzamentos entre cada intenção estratégica identificada e as ações vinculadas a elas foram expressos em tabelas conforme o exemplo da Tabela 11. Como exemplos de leitura da tabela, temos: a participação em dinâmicas e *workshops* do PAC-B, a ida a *bootcamps*, o recebimento de mentorias, do patrocínio da corporação e do selo de participação do PAC; o contato com o CEO da GC-B, e a geração de negócios foram ações em direção à intenção estratégica comunicada de desenvolvimento do seu negócio. A busca por programas *equity-free*, ainda que conte com apenas uma ação vinculada a esta intenção, foi considerada realizada, demonstrando o predomínio desta ação sobre a ausência de quaisquer outras vinculadas. Por outro lado, o objetivo de fornecer para clientes da corporação não teve predominantemente ações vinculadas a ele e, de fato, implicou uma intenção não realizada. Todas as ações foram deliberadas, isto é, vinculadas a alguma intenção estratégica, exceto o recebimento de investimento série A realidade emergente positiva derivada da participação da empreendedora no PAC-B.

Tabela 11: Exemplo de tabela de vinculação de intenções e ações realizadas

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	<i>Dinâmicas e workshops</i>	<i>Bootcamps</i>	Mentorias	Prêmios	Patrocínio da Corporação	Viagem	Selo de participação PAC	Contato com o presidente	Geração de negócios	Série A	Moda	Mediana	Classificação qualitativa: Intenções
Busca por programas equity free	Comunicada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	Realizada
Busca pelo desenvolvimento do negócio	Comunicada	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	Realizada
Busca pelo desenvolvimento pessoal	Comunicada	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	Realizada
Fornecer para clientes da corporação	Comunicada	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	Não realizada
Aproximação com a corporação	Não comunicada	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	Realizada
Gerar negócios	Comunicada	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	Em realização
<b>Moda</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<b>Mediana</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Emergente		

Fonte: Elaborada pela autora

A leitura das interações entre intenção estratégica e ações realizadas pode ser feita à luz das seguintes definições:

- Intenção estratégica com ações vinculadas e já completamente realizadas (código 1 na matriz): estratégia deliberada (MINTZBERG, 1978; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a).
- Intenção estratégica com ações vinculadas e ainda em evolução (código 1 na matriz): estratégia deliberada em realização;
- Intenção estratégica sem ações vinculadas (código 0 na matriz): estratégia não realizada (MINTZBERG, 1978; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a);
- Realizações sem intenções estratégicas vinculadas (código 0 na matriz): estratégia emergente (MINTZBERG, 1978; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a).

Ressalta-se que, para algumas intenções, os entrevistados consideram que seu *status* ainda não pode ser apontado como “realizado” ou “não realizado”; pelo contrário, elas ainda permanecem como intenções em busca de realização (e, portanto, são estratégias ainda somente “intencionadas”).

Além disso, é importante enfatizar que os códigos numéricos não têm sentido quantitativo, mas foram usados apenas como simbologia para exemplificar a presença de um vínculo (=1) ou a ausência do vínculo (=0) entre a ação e a intenção estratégica em questão. Desta forma, a interpretação de padrões de repetições dos símbolos dentro de uma coluna e uma linha poderia levar a *insights* teóricos.

Exemplos de possíveis interpretações dos padrões de análise seriam: ações estratégicas (colunas) que tenham sua moda ou mediana iguais a zero poderiam levar (*i.e.*, tudo o mais mantido constante) à interpretação de que aquela ação é uma *ação estratégica emergente*. Isto é, ações que ocorreram sem estar predominantemente vinculadas a uma intenção enquadrar-se-iam no conceito de estratégia emergente de Mintzberg (1978), dado que não tiveram estratégias intencionadas vinculadas a estas ações, demonstrando um comportamento estratégico autônomo (portanto, não induzido pela estratégia intencionada). Da mesma forma, ações estratégicas (colunas) que tivessem sua moda ou mediana iguais a um tenderiam a indicar ações estratégicas deliberadas, podendo ser interpretadas como desdobramentos das intenções às quais foram vinculadas.

Quanto às linhas, em que se encontram as intenções estratégicas, a leitura de cada moda e mediana por linha conduziria à seguinte interpretação: sendo a moda e mediana iguais a zero, isso significaria que predominantemente não houve ações estratégicas vinculadas àquela

intenção, e essa, portanto, tem mais chances de se tornar uma estratégia não realizada. Analogamente, o resultado da moda e da mediana de cada linha iguais a um significaria que essa intenção estratégica tem mais chances de ser concretizada, tornando-se estratégia realizada (*i.e.*, deliberada, uma vez que foi anteriormente concebida) (MINTZBERG, 1978). A moda e a mediana de cada linha e coluna foram calculadas respectivamente pelas fórmulas “=MODO.ÚNICO” e “=MED” do software da *Microsoft*® Excel®, versão do ano de 2013. Os resultados da média e mediana foram arredondados a nenhuma casa decimal para melhor visualização dos resultados, uma vez que são apenas parâmetros ilustrativos, sem significados numéricos.

Essas análises foram realizadas em cada uma das tabulações dos MCCs, com a ressalva de que o reconhecimento de padrões qualitativos não implica necessariamente os resultados esperados. Isto é, ainda que uma intenção tenha apenas um vínculo com uma ação estratégica, contando, portanto, com sua moda e mediana iguais a zero, pode ser que uma única ação vinculada a esta intenção tenha sido o suficiente para que a mesma tenha se tornado estratégia deliberada. Da mesma forma, uma ação estratégica que possua apenas um vínculo com uma intenção pode não ser emergente, mas sim deliberada. Com isso, a classificação qualitativa mais assertiva quanto às intenções e ações é expressa na tabela como “Classificação qualitativa”, isto é, a percepção sistêmica encontrada a partir das entrevistas quanto à natureza mais apropriada de cada um destes nós. Como forma de validação desta classificação, cada nó de intenções estratégicas foi questionado ao longo da entrevista quanto à sua realização ou não, tendo sido o mesmo feito para as ações estratégicas.

Outra análise derivada da tabela de intenções e ações estratégicas advém da coluna “Comunicação”, que reflete se a intenção estratégica foi ou não comunicada ao longo do PAC. Esta análise baseia-se na relação de Steensen (2014) quanto à tipologia de estratégia à luz de sua verbalização e formalização na organização.

Por fim, vale ressaltar que o presente trabalho não contempla a consideração sobre a persistência das ações estratégicas ao longo do tempo, dado o período limitado de realização de um PAC, o que dificulta a apreensão da noção de efemeridade de ações dentro do programa. Dessa forma, estudos futuros que desejem investigar ações estratégicas efêmeras, como Mirabeau (2014a) sugere, poderiam tratar os PACs como uma ação estratégica *per se*, e não como um projeto repleto de ações estratégica derivadas, mudando o nível de análise em relação a este estudo.

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo, primeiramente, os resultados obtidos a partir de cada MCC são apresentados em detalhes e discutidos. Ao final, uma síntese comparativa e uma discussão das principais conclusões fomentadas por esses resultados são fornecidas.

### 4.1 Por PAC

Os programas foram inicialmente analisados separadamente visando identificar as intenções, percepções e ações descritas por cada entrevistado. Conforme mencionado na seção 3.2, a fim de garantir a confidencialidade dos entrevistados e mitigar possíveis associações a programas existentes, informações sensíveis sobre os casos estudados (*e.g.* especificações de prêmios, sede das matrizes de cada empresa) foram suprimidas.

#### 4.1.1 PAC-A

A GC-A afirma que vê na inovação uma maneira de acelerar a modernização de processos e ganhar eficiência, de forma a contribuir na transformação do setor em que atua. Como parte de suas iniciativas de inovação aberta, a empresa lança desafios, originários de problemas internos identificados por seus colaboradores, para que empreendedores de *startups* de todo o país possam propor soluções inovadoras para solucioná-los. Os empreendedores têm acesso à equipe da GC-A que formulou o desafio a ser resolvido, para entender quais foram as dores reais que a corporação enfrenta e que motivou a chamada por soluções inovadoras.

Dessa forma, as *startups* participantes formulam a solução e podem ser contratadas como fornecedoras da GC-A. O PAC-A se propõe a facilitar a contratação da solução, com uma equipe exclusiva dedicada a facilitar a interação das *startups* com as áreas internas da empresa.

O PAC-A já lançou diversos desafios em diferentes áreas da GC-A (como recursos humanos, comunicação interna, planejamento e monitoramento de ativos, inteligência de mercado, segurança da informação, ética e conformidade), em busca de soluções inovadoras para a corporação<sup>7</sup>. Neste tópico, apresentam-se os resultados da análise do instituidor (Inst-A), do executor (Exec-A) e do participante (Part-A), nessa ordem.

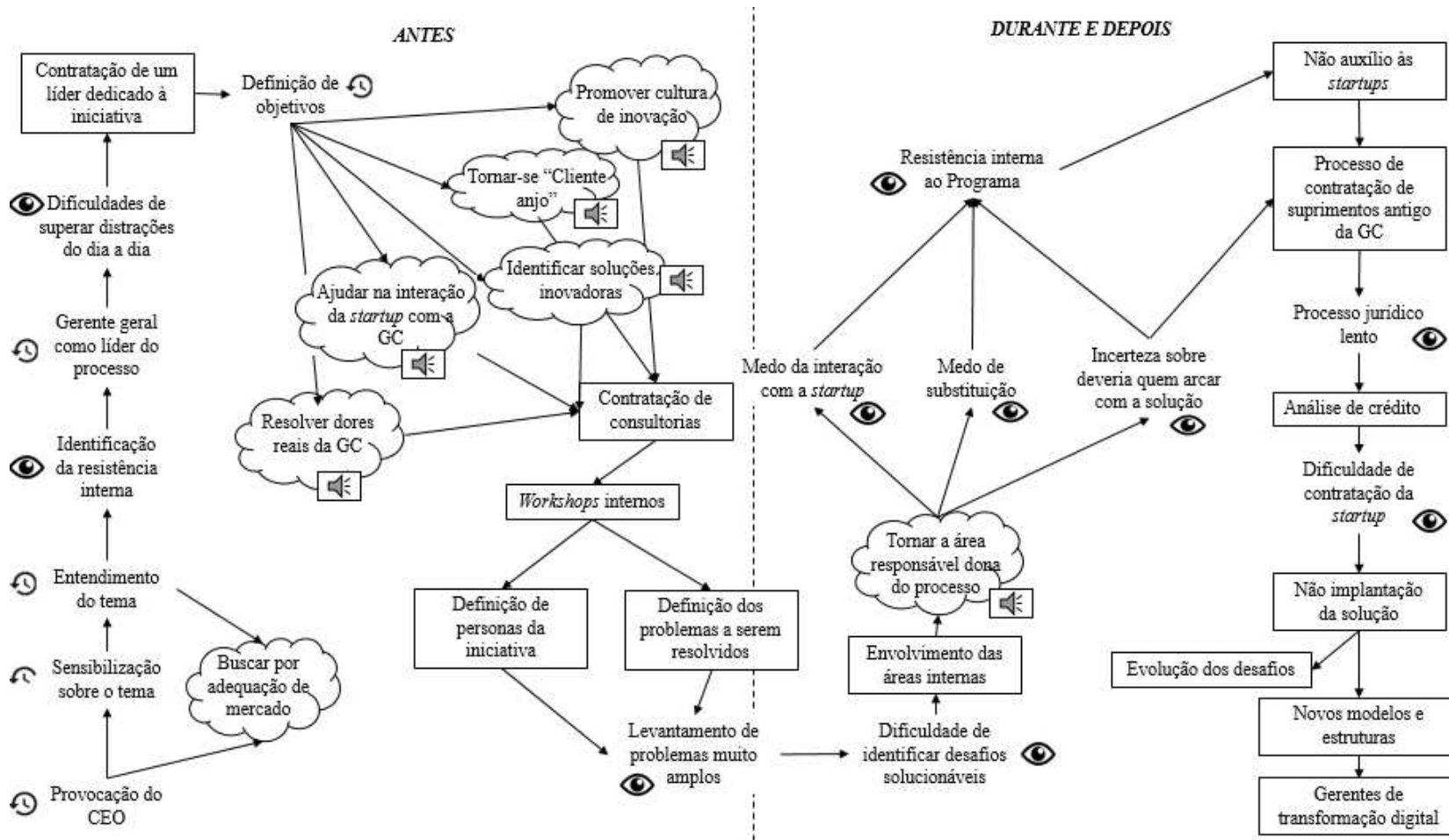
#### Inst-A

O instituidor entrevistado reconhece o PAC-A como uma iniciativa de inovação aberta da GC-A. A seguir encontra-se a descrição do MCC construído a partir da entrevista com o Inst-A (Figura 13).

---

<sup>7</sup> Informações retiradas do *site* oficial da GC-A. Acesso: 05/01/2020, link suprimido para preservar a identidade dos entrevistados.

Figura 13: Diagrama MCC – Inst-A



Fonte: Elaborada pela autora.

Legenda: ver Figura 11.

O instituidor da iniciativa de inovação da GC-A conta os antecedentes que levaram ao seu envolvimento e à formatação dada ao programa: após uma provocação do CEO, houve uma sensibilização da liderança da empresa em relação à inovação. Essa sensibilização levou ao entendimento do tema de inovação e à intenção de buscar por adequação ao mercado no setor de atuação da GC-A. O entendimento quanto à inovação fez emergir a noção de que havia resistências internas a eventuais iniciativas nessa direção, o que levou à definição de um líder do processo — o gerente-geral da GC-A. Logo, segundo o instituidor, notou-se que havia dificuldades do gerente-geral em superar distrações do dia a dia para dar andamento aos projetos de inovação. Dessa forma, contrataram um especialista dedicado a formatar a iniciativa de inovação da GC-A — o instituidor entrevistado. O Inst-A já trabalhava na corporação, na área de fusões e aquisições e novos negócios. Após sua alocação como líder das iniciativas de inovação, o instituidor ocupou-se com a definição de objetivos claros para a área, o que levou à elaboração das seguintes intenções e da iniciativa de inovação com *startups*: (1) promover a cultura de inovação; (2) resolver dores reais da corporação; (3) ajudar na interação da *startup* com a GC-A; (4) identificar soluções inovadoras; e (5) tornar-se “cliente-anjo” da *startup*, isto é, dar o suporte necessário para que ela seja contratada, ajudar no capital de giro durante a implementação da solução e dar suporte nos trâmites internos da GC-A de contratação de fornecedores. Essas intenções, todas comunicadas ao longo da construção da iniciativa, levaram à contratação de consultorias especializadas em inovação. As consultorias conduziram *workshops* internos, definiram as *personas* da iniciativa de inovação e ajudaram a definir quais problemas seriam resolvidos por meio de desafios abertos à participação de *startups*. Nesse momento de desenvolvimento da iniciativa de inovação, surgiu a percepção do instituidor de que o levantamento indicou problemas muito amplos, o que dificultou a identificação de desafios solucionáveis. Dessa forma, o instituidor, apoiado pelas consultorias, buscou o envolvimento das áreas internas da GC-A, com a intenção (6) de que elas fossem responsáveis por e donas do processo.

A condução dos primeiros desafios levou à percepção de que havia um medo dos funcionários internos da GC-A quanto à interação com *startups*, relativo à possibilidade da substituição de seu papel na GC-A por soluções inovadoras. Além disso, houve a incerteza sobre quem deveria arcar com os custos das soluções encontradas nos desafios: enquanto as áreas responsáveis pelo levantamento do problema acreditavam que a solução deveria fazer parte do orçamento da área de inovação, a área de inovação tinha para si que seu trabalho era apenas de conduzir e liderar o processo de conhecimento das soluções propostas. Isto é, uma



vez que cada área usufruiria da solução, caberia a ela arcar com seus custos. Essas três percepções (*i.e.*, (1) medo da interação com *startups*, (2) medo de substituição e (3) incerteza quanto a quem deveria arcar com a solução) levaram ao entendimento de que havia grande resistência interna à iniciativa, produzindo o não auxílio às *startups*, o que resultou, por exemplo, na contratação da solução levantada nos desafios pelo processo de contratação de suprimentos antigo da GC-A. Contudo, este, na percepção do instituidor é um processo lento, que leva à análise de crédito da *startup* e sua consequente dificuldade de contratação, resultando na não implantação da solução.

Toda a experiência relatada pelo instituidor impulsionou a GC-A a tentar novos modelos de inovação. Os aprendizados das primeiras iniciativas de inovação e desafios propostos levaram à criação de uma equipe de gerentes responsáveis pela transformação digital da empresa, contando com um gerente dentro de cada área, para possibilitar a imersão do mesmo tanto na área como na inovação e permitir uma melhor absorção de inovações pela empresa.

Na Tabela 12, encontra-se o resumo dos nós do MCC do Inst-A, separados por sua localização temporal em relação ao programa (*i.e.*, “antes” ou “durante/depois”) e sua natureza (*i.e.*, intenções, percepções, e ações).

Tabela 12: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Inst-A

Classificação	Antes	Durante/depois
Intenções	Buscar por adequação de mercado Ajudar na interação da <i>startup</i> com a Corporação Promover a cultura de inovação Tornar-se “Cliente-anjo” Identificar Soluções inovadoras Resolver dores reais da Corporação Promover a cultura de inovação Identificar desafios internos	Tornar a área responsável dona do processo
Percepções	Identificação da resistência interna Levantamento de problemas muito amplos Dificuldades de superar distrações do dia a dia	Medo da interação com a <i>startups</i> Medo da substituição Incerteza sobre quem deveria arcar com a solução Dificuldade de identificar desafios solucionáveis Processo jurídico lento  Dificuldade de contratação da <i>startup</i>

(continua)

Classificação	Antes	Durante/depois
Ações	Provocação do CEO Sensibilização sobre o tema Entendimento do tema Gerente-geral como líder do processo	Contratação de um líder dedicado à iniciativa Definição de objetivos Contratação de consultorias <i>Workshops</i> internos Definição das <i>personas</i> da iniciativa Definição dos problemas a serem resolvidos Envolvimento das áreas internas Não auxílio às <i>startups</i> Processo de contratação de suprimentos antigo da GC Análise de crédito Não implementação da solução Evolução dos desafios Novos modelos e estruturas Gerentes de transformação digital por área

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 12 contribui empiricamente para a literatura específica de PACs, à medida que exemplifica estratégias que levam uma corporação a optar por um PAC como forma de inovação aberta, ações que são tomadas em direção a essas estratégias, e percepções que um instituidor do programa pode ter antes, durante e depois da sua implementação. Em especial, reforça a visão de Kohler (2016b) quanto aos objetivos do PAC (no caso A, destaca-se o objetivo de “tornar-se cliente-anjo da *startup*”) e exemplifica os desafios intrínsecos de um programa desses bem como as características levantadas na teoria quanto a modelos de inovação aberta.

A respeito dos desafios intrínsecos, o PAC-A exemplifica a teoria de Mahmmoud-Jouini *et al.* (2018b) quanto à busca por recursos internos do PAC, as diferenças ontológicas entre a GC e as *startups* participantes (JACKSON; RICHTER, 2017b), e as dificuldades de escolha do modelo mais adequado para a interação com *startups*. Especificamente, o PAC-A corrobora também a visão de Grilo *et al.* (2017b) de que nem sempre as corporações colaboram com *startups* tendo por objetivo final sua aquisição ou investimento.

O PAC-A também dialoga com a teoria ampla de inovação aberta à medida que representa as resistências internas às novas tecnologias apresentadas pelas *startups* e as dificuldades de sua aceitação pela companhia (“*Not Invented Here Syndrome*”). Isso ocorre uma vez que funcionários da GC-A rejeitam tecnologias trazidas de fontes externas à corporação, devido a recursos escassos (*i.e.*, pessoas e capacidades técnicas insuficientes para o uso da tecnologia) e a desafios no gerenciamento de responsabilidades sobre a tecnologia obtida (SCHUH *et al.*, 2017). Quanto à literatura de estratégia, a Tabela 13 resume os resultados obtidos por meio da entrevista com o Inst-A:

Tabela 13: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Inst-A:

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	Contratação de um executor dedicado	Definição de objetivos	Contratação de consultorias	<i>Workshops</i> internos	Definição de personas do PAC	Definição dos problemas a serem resolvidos	Envolvimento das áreas internas	Não auxílio às <i>startups</i>	Processo contratação suprimentos antigo	Análise de crédito	Não implementação da solução	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	Classificação qualitativa: Intenções
		1	1	1	1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	
Buscar por adequação de mercado	Não comunicada	1	1	1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	<b>0</b>	<b>0</b>	Em realização
Promover a cultura de inovação	Comunicada	1	1	0	1	1	0	1	-1	-1	-1	-1	<b>1</b>	<b>0</b>	Em realização
Identificar desafios internos	Comunicada	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	<b>1</b>	<b>1</b>	Deliberada
Identificar soluções inovadoras	Comunicada	1	1	1	1	0	0	1	-1	0	0	0	<b>1</b>	<b>0</b>	Deliberada
Resolver dores reais da corporação	Comunicada	0	1	0	0	0	1	1	-1	-1	-1	-1	<b>0</b>	<b>0</b>	Sabotada
Ajudar na interação da <i>Startup</i> com a GC	Comunicada	1	1	0	0	1	1	1	-1	-1	-1	-1	<b>1</b>	<b>0</b>	Sabotada
Tornar-se “Cliente anjo”	Comunicada	0	1	0	0	0	1	1	-1	-1	-1	-1	<b>0</b>	<b>0</b>	Sabotada
Tornar a área responsável dona do processo	Comunicada	-1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	0	-1	<b>-1</b>	<b>0</b>	Sabotada
<b>Moda</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>			
<b>Mediana</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Deliberada	Emergente	Emergente	Emergente	Deliberada	Deliberada	Sabotadora	Sabotadora	Sabotadora	Sabotadora			

Fonte: elaborada pela autora.

Legenda: -1: “direção” oposta; 1: mesma “direção”; 0: “direção” independente.

A Tabela 13 tem por objetivo a vinculação das estratégias intencionadas (*i.e.*, intenções) segundo o Inst-A com as ações efetivamente tomadas e relevantes para o programa (*i.e.*, a estratégia de fato realizada). Enquanto Mirabeau (2014a) defende que a estratégia pode se manifestar de seis formas (*i.e.*, intencionada, deliberada, realizada, não realizada, emergente e efêmera), a construção da vinculação entre intenção e ação nesse modelo sugere uma nova manifestação estratégica — *i.e.*, ações aqui chamadas “*Sabotadoras*”, por serem diametralmente opostas a uma estratégia intencionada, podendo sabotá-la ao ponto de torná-la, até mesmo, não realizada. Dessa forma, na busca pela investigação das principais causas que levam a manifestações estratégicas não-realizadas, surgiu a necessidade de ampliar o modelo para a compreensão das ações sabotadoras.

A ampliação do modelo implica a necessidade de ampliar também a simbologia utilizada para ilustrar os vínculos entre intenções estratégicas e ações. Enquanto a *presença de um vínculo positivo*<sup>8</sup> é dada pelo símbolo “1” e a *ausência de vínculo* por “0”, a *presença de um vínculo negativo* é expressa pelo símbolo (= -1). Na GC-A, dentre as ações classificadas como sabotadoras (*i.e.*, Não auxílio às *startups*; Processo de contratação antigo da GC; Análise de crédito; Não implementação da solução), destacam-se as que se referem ao processo de contratação das *startups* e à análise de crédito dos participantes. Esses exemplos são ricos em demonstrar que de fato uma ação pode ser oposta a uma intenção estratégica, fazendo com que a intenção seja sabotada. O termo “*sabotadora*” foi escolhido pela autora com a intenção de reforçar o vínculo negativo entre ação e intenção estratégica, apesar de sua conotação de boicotagem, isto é, de uma ação conscientemente contrária à intenção, astuciosamente ou maleficamente executada. Nem todas as ações classificadas como sabotadoras possuem necessariamente esta perversão implícita, podendo ser apenas a execução de uma ação estratégica intencionada por outro departamento cujos interesses são divergentes dos interesses do PAC, porém, não são ações diretamente e conscientemente ofensivas às intenções do mesmo. Outros termos poderiam ser usados, como estratégia “*conflitante*” ou “*incompatível*” para a melhor compreensão desta ação.

Reconhecendo que parte de suas intenções estratégicas não foram realizadas, o Inst-A realizou mudanças na estrutura do PAC-A para criar novas ações capazes de transformar estratégias intencionadas em realizadas. A Tabela 13 não contempla ações posteriores ao PAC-A, como a evolução do programa para iniciativas de inovação em novos modelos e estruturas

---

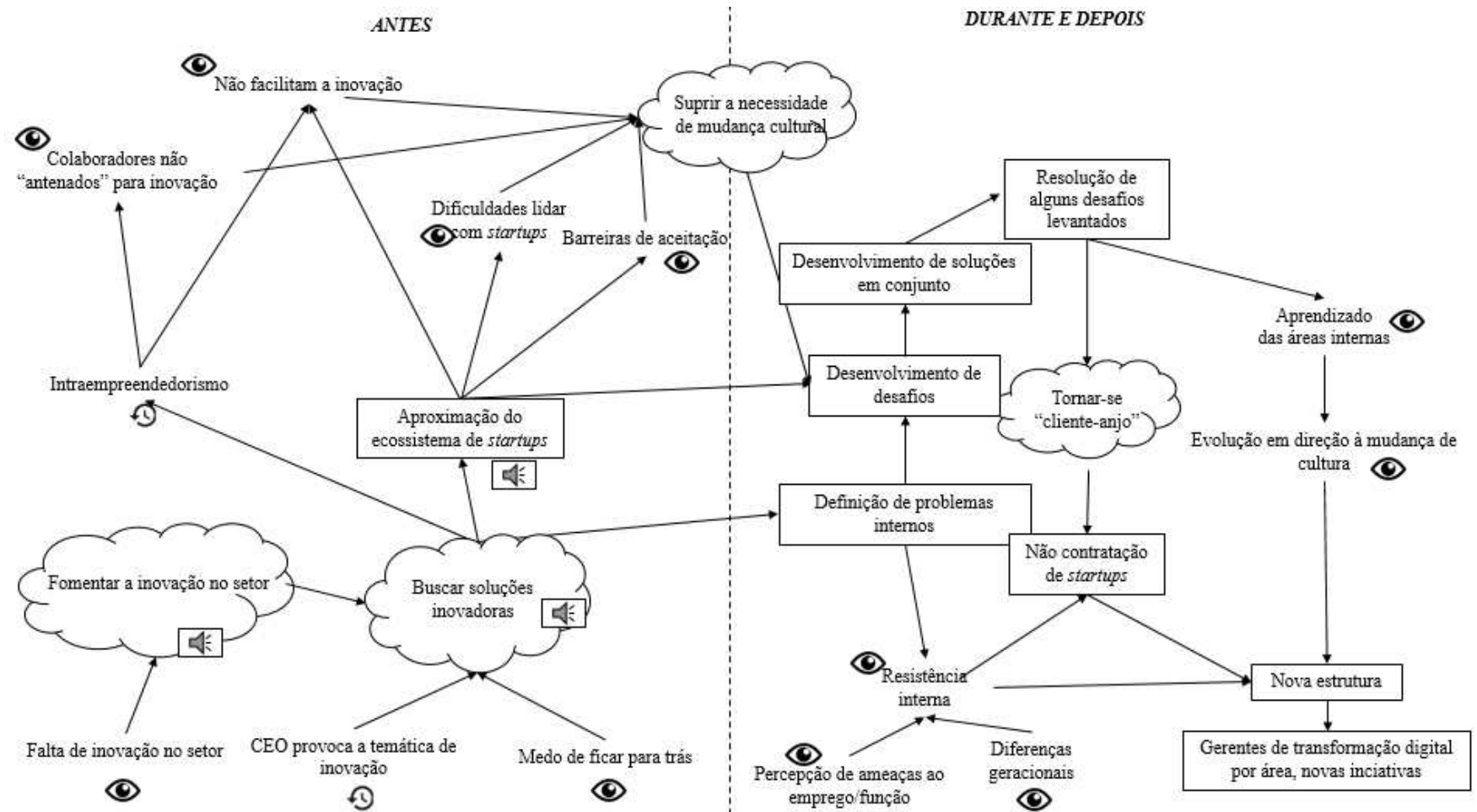
<sup>8</sup> Observe que “positivo” e “negativo” aqui não têm um sentido quantitativo, mas apenas de indicar simbolicamente a direcionalidade da relação qualitativa entre os elementos analisados.

(a saber, os nós “Evolução dos desafios”; “Novos modelos e estruturas”; e “Gerentes de transformação digital por área”). Esses nós representam a reação da GC-A, isto é, do Inst-A, frente aos resultados negativos de suas intenções iniciais. Representam, portanto, a evolução do PAC-A em novas iniciativas de inovação aberta, em direção à realização das intenções inicialmente “Sabotadas” e “Em realização”, uma vez que estas, embora sejam desdobramentos de estratégias intencionadas, ainda não tinham evoluído para sua classificação como realizada — podendo, contudo, no futuro, com novas ações estratégicas, chegar a esse status.

**Exec-A**

A seguir encontra-se a descrição do MCC (Figura 14) construído a partir da entrevista com a executora do PAC-A.

Figura 14: Diagrama MCC – Exec-A



Fonte: Elaborada pela autora.

A Exec-A faz parte da equipe montada para a área de inovação. Após alguns anos de corporação, atuando em áreas como logística e operações, a executora foi convidada a integrar o time de inovação no início da iniciativa de interação com as *startups*. Em sua entrevista, a executora citou como propulsores da iniciativa duas percepções: (1) falta de inovação no setor e (2) medo de ficar para trás. Além disso, uma provocação do CEO da empresa quanto à temática de inovação levou às duas primeiras intenções da iniciativa: (1) fomentar a inovação no setor e (2) buscar soluções inovadoras. A primeira intenção levou à segunda, e ambas foram comunicadas aos participantes do programa. Essas intenções levaram à aproximação do ecossistema de *startups* e a iniciativas de *intraempreendedorismo*. Este, por sua vez, levou à percepção de que os colaboradores da GC-A não estavam “atenados” para a inovação — isto é, estavam absorvidos nas atividades do dia a dia e não depreendiam esforços para inovar (levando à percepção de que os colaboradores não facilitavam a inovação na GC-A).

A aproximação de *startups* também conduziu à noção que havia dificuldades para lidar com essas empresas e que havia barreiras de aceitação. Todo esse conjunto de impressões (*i.e.*, (1) colaboradores não “atenados”; (2) não facilitavam a inovação; (3) dificuldades de lidar com *startups*; e as (4) barreiras de aceitação) levou à terceira intenção da executora do programa: a necessidade de mudança cultural na empresa em direção à inovação. A partir dessas três intenções (*i.e.*, (1) fomentar a inovação no setor tipicamente tradicional e engessado; (2) buscar soluções inovadoras para problemas antigos da GC-A; e (3) a necessidade de mudança cultural), a GC-A tomou a iniciativa de, a partir da área de inovação criada, mapear e definir desafios internos que poderiam ser solucionados com inovação externa. Após a chamada de *startups* para o desafio, estas o desenvolviam com apoio da Equipe de Inovação, em conjunto com as áreas responsáveis pelo problema proposto a ser solucionado. Com a resolução de alguns dos desafios levantados, a intenção da GC-A era tornar-se “Cliente Anjo” da *startup*, isto é, dar o suporte necessário para que ela fosse contratada, ajudar no capital de giro durante a implementação da solução e dar suporte nos trâmites internos da GC-A de contratação de fornecedores. A resolução de alguns desafios levantados levou à percepção de aprendizado das áreas internas, o que, por sua vez, gerou o senso de que houve uma evolução em direção à mudança de cultura na empresa.

No momento de desenvolvimento dos desafios, a percepção de resistência interna voltou à tona, suportada pelo entendimento de ameaça dos colaboradores internos da GC-A em relação a seus empregos e funções, e pela percepção de diferença geracional entre os empreendedores das *startups* (mais novos) e os colaboradores antigos da GC-A. Essas percepções levantadas

resultaram, segundo a executora, na não contratação de algumas das *startups* que participaram da iniciativa. Essa não contratação, somada à percepção de evolução em direção à mudança de cultura da GC-A, levou à criação de uma nova estrutura de inovação, desta vez, com gerentes de transformação digital dentro de cada área, e não apenas vinculados ao departamento de inovação.

Na Tabela 14, encontra-se o resumo dos nós do MCC da Exec-A, separados por sua localização temporal e sua natureza (intenções, percepções, e ações).

Tabela 14: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Exec-A

Classificação	Antes	Durante/depois
Intenções	Fomentar a inovação no setor Buscar soluções inovadoras Suprir a necessidade de mudança cultural Tornar-se “cliente-anjo”	
Percepções	Medo de ficar para trás Falta de inovação no setor Colaboradores não “anteados” para Inovação Não facilitam a Inovação Dificuldades lidar com <i>startups</i>	Barreiras de aceitação Diferenças geracionais Resistência interna Percepção de ameaças ao emprego Aprendizado das áreas internas Evolução em direção à mudança cultural
Ações	CEO provoca a temática de inovação <i>Intraempreendedorismo</i>	Aproximação do ecossistema de <i>startups</i> Definição de problemas internos Desenvolvimento de desafios Desenvolvimento de soluções em conjunto Resolução de alguns desafios levantados Não contratação de <i>startups</i> Nova Estrutura Gerentes de transformação digital por área Novas iniciativas

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 14 apresenta quais foram as estratégias apreendidas pela Exec-A. Sua comparação com a Tabela 12 mostra que as expectativas (expressas na célula de cruzamento da linha intenções com a coluna “antes”) do Instituidor eram mais amplas do que as apreendidas pela Executora, o que pode ser interpretado como propensão a estratégias não serem realizadas (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018), uma vez que há uma dissonância entre as intenções do Inst-A (nível hierárquico mais alto) e as intenções de quem vai efetivamente executar o programa.

Quanto às percepções, apesar da diferença de localização temporal entre os MCCs do instituidor e da Exec-A, há uma semelhança entre a concepção quanto ao PAC-A e sua recepção pelos colaboradores da empresa, mostrando o alinhamento entre instituidor e executora quanto



aos desafios intrínsecos enfrentados durante o PAC-A. Nesse sentido, as análises do MCC da Exec-A também reforçam a visão de Kohler (2016b) quanto aos objetivos do PAC e exemplificam os desafios intrínsecos desses programas e as características apresentadas pela teoria quanto a modelos de inovação aberta. Das análises expressas na Tabela 15 (de vinculação das estratégias intencionadas segundo a Exec-A com as ações tomadas) também emergiram ações Sabotadoras, capazes de culminar em estratégias sabotadas ou, até mesmo, não realizadas.

Tabela 15: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Exec-A

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	Aproximação do ecossistema	Definição de problemas internos	Desenvolvimento de desafios	Desenvolvimento de soluções	Resolução desafios levantados	Nova Estrutura	Não contratação de <i>startups</i>			Classificação qualitativa: Intenções
									<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	
Fomentar inovação no setor	Não	1	0	0	0	1	0	-1	<b>0</b>	<b>0</b>	Não realizada
Buscar soluções inovadoras	Comunicada	1	1	1	1	0	1	0	<b>1</b>	<b>1</b>	Em realização
Suprir a necessidade de mudança cultural	Comunicada	1	0	1	1	1	1	-1	<b>1</b>	<b>1</b>	Deliberada
Tornar-se “cliente-anjo”	Comunicada	1	1	1	1	1	1	-1	<b>1</b>	<b>1</b>	Deliberada
<b>Moda</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>			
<b>Mediana</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Deliberada	Emergente	Emergente	Deliberada	Deliberada	Sabotadora			

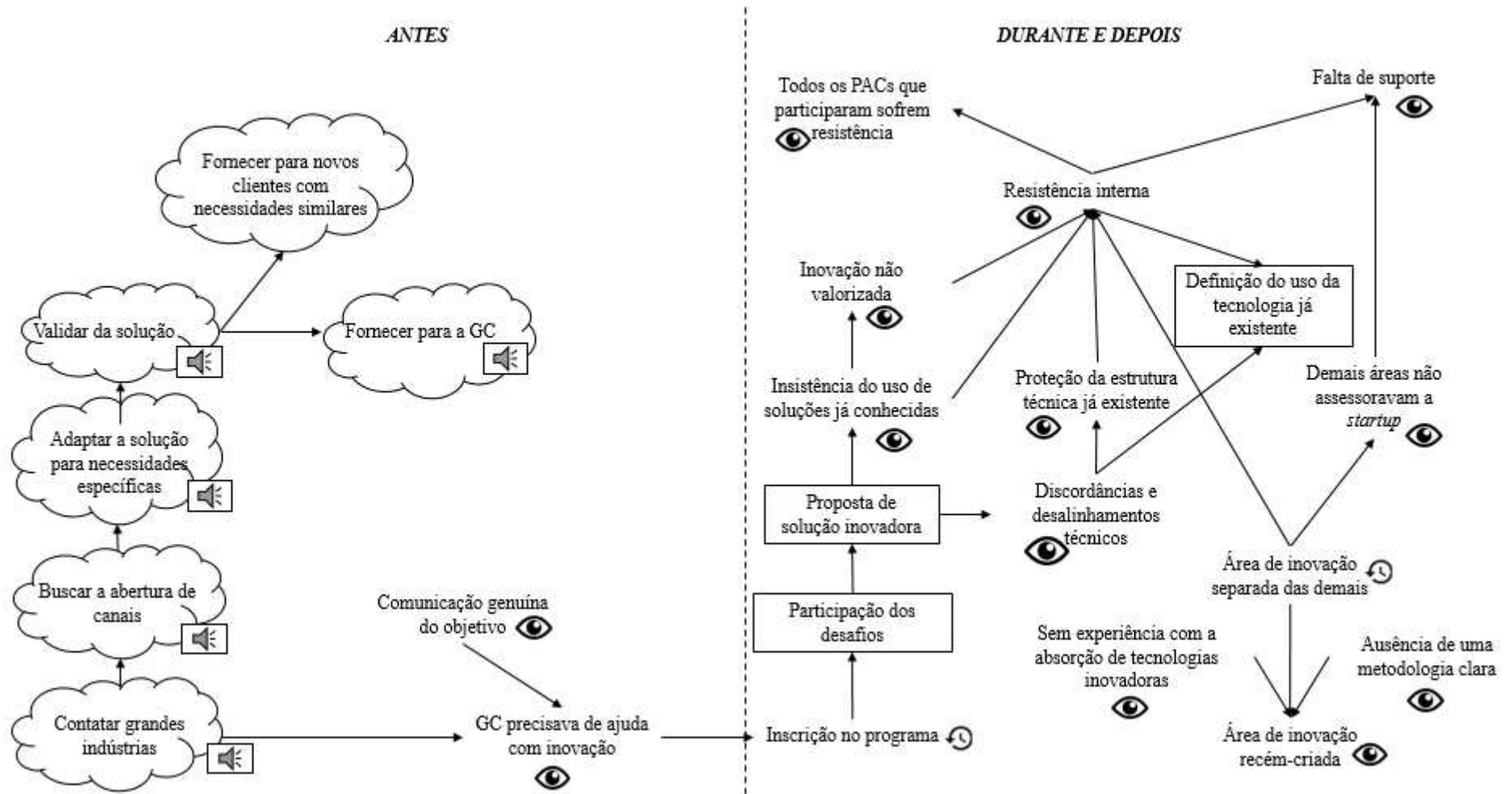
Fonte: Elaborada pela autora.

Com isso, reforça-se a necessidade de ampliar o modelo de Mirabeau *et al.* (2014) para a compreensão das ações chamadas Sabotadoras. Assim como na Tabela 13, a Tabela 15 não contempla ações posteriores ao PAC-A, como a evolução do programa para iniciativas de inovação em novos modelos e estruturas (a saber, os nós “Gerentes de transformação digital por área” e “Novas iniciativas”). Esses nós também representam a reação da GC-A e mostram o alinhamento da executora com o instituidor quanto à evolução do PAC-A em novas iniciativas de inovação aberta, em direção à realização das intenções classificadas como “Sabotadas” e “em realização”.

### Part-A

A seguir encontra-se a descrição do MCC (Figura 15) construído a partir da entrevista com o CEO de uma *startup* participante do PAC-A.

Figura 15: Diagrama MCC – Part-A



Fonte: elaborada pela autora.

O CEO participante do PAC-A coloca como propulsor de sua adesão ao programa sua intenção de manter o contato com grandes indústrias. Essa intenção leva à busca pela abertura de canais dentro da indústria, e, com isso, à possibilidade de adaptar a solução comercializada por sua *startup*, nunca antes usada neste setor, para as necessidades específicas da GC-A. Constrói-se, assim, a adaptação junto à corporação, a fim de poder obter sua validação. Essa validação leva à intenção de fornecer para novos clientes com necessidades semelhantes à GC-A, além de tornar-se fornecedor dessa própria corporação. O participante tinha como intenções, portanto, o contato com o setor industrial da GC-A para que, com a ajuda do PAC-A, pudesse ter sua solução apta para essa indústria, ampliando sua atuação.

Ainda como propulsores à sua participação no PAC, vinculada ao desejo do contato com grandes indústrias, o participante tinha a percepção de que a GC-A precisava de ajuda com inovação e que comunicava de forma genuína essa necessidade. Sua inscrição no PAC-A levou à participação nos desafios propostos e a elaborar uma proposta de solução inovadora. À medida que a proposta de solução era formatada pelo participante, tinha-se a sensação de que colaboradores da GC-A insistiam no uso de soluções já conhecidas para a resolução do desafio proposto, o que resultou na noção por parte do participante de que a inovação não era valorizada na GC-A. A proposta inovadora também levou a discordâncias técnicas entre o participante e os colaboradores da corporação, o que deixou a percepção de que havia uma proteção da estrutura técnica já existente por parte dos colaboradores responsáveis por integrar a solução proposta. Essas percepções, juntamente com a visão de que a inovação não era valorizada e que se insistia no uso de soluções já conhecidas, conduziu ao entendimento do participante de que havia uma resistência interna na GC-A quanto ao PAC-A.

A percepção de discordância e desalinhamentos técnicos ainda fez emergir a definição do uso da tecnologia já existente no lugar da possibilidade de adotar a solução proposta. A resistência interna levou à sensação que nos dois PACs de que ele já participou pode perceber que as GCs enfrentam algum tipo de resistência interna por parte de seus colaboradores. Essa resistência também levou à percepção de falta de suporte à *startup*: a área de inovação, separada das demais (e, na percepção do participante, recém-criada, sem experiência na absorção de novas tecnologias e sem uma metodologia clara) levou à não assessoria das demais áreas da empresa à *startup* participante, dando a sensação de que não havia suporte para os participantes ao longo do programa.

Na Tabela 16, encontra-se o resumo dos nós do MCC do participante do PAC-A, separados por sua localização temporal e sua natureza.

Tabela 16: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Part-A

Classificação	Antes	Durante/depois
Intenções	Buscar a abertura de canais Contatar com grandes indústrias Validar a solução Adaptar a solução para necessidades específicas Fornecer para novos clientes com necessidades similares Fornecer para a GC	
Percepções	GC precisava de ajuda com inovação Comunicação genuína do objetivo	Resistência interna Insistência do uso de soluções já conhecidas Inovação não valorizada Proteção da estrutura técnica já existente Discordâncias e desalinhamentos técnicos Falta de suporte Demais áreas não assessoravam a <i>startup</i> Área de inovação recém-criada Ausência de uma metodologia clara Sem experiência com a absorção de tecnologias inovadoras
Ações	Área de inovação separada das demais	Participação dos desafios Proposta de solução inovadora Definição do uso da tecnologia já existente

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 16 exemplifica expectativas, isto é, intenções estratégicas que levam uma *startup* a querer participar do PAC. As percepções do Part-A reforçam a literatura que trata das resistências internas vistas em estudos sobre inovação aberta. Mais especificamente, endossam as diferenças ontológicas entre a GC e as *startups* participantes (JACKSON; RICHTER, 2017b), as dificuldades de aceitação pela companhia (“*Not Invented Here Syndrome*”), à medida que funcionários da GC-A rejeitam tecnologias trazidas de fontes externas à corporação pela percepção dos colaboradores de que a *startup* pode oferecer uma ameaça ao seu emprego (nó “Proteção da estrutura técnica já existente”) (SCHUH *et al.*, 2017).

Também endossa a visão de West e Bogers (2014b) que postulam que as inovações devem ser integradas às atividades de P&D da empresa, e isso requer uma cultura compatível na organização, bem como a capacidade técnica para assimilar as inovações transferidas (WEST; BOGERS, 2014). No caso das percepções do Part-A, havia divergências técnicas ligadas à capacidade de absorção de novas tecnologias por parte dos colaboradores da GC-A, o que impediu a implementação de sua solução inovadora.

O MCC do Part-A se difere da recomendação de Richer *et al.* (2018a), que postula que uma característica essencial do PAC é ser autônomo, gerenciado de forma separada dos demais

departamentos da GC, ainda que seja um programa interno da mesma. A recomendação é que o PAC seja livre da carga diária de interferência e burocracia corporativa, podendo, assim, ser mais ágil em seu caminho em busca da inovação radical (CHESBROUGH, HENRY WILLIAM; VANHAVERBEKE; WEST, 2006b). Porém, no caso do PAC-A, o participante percebeu que o fato de a área de inovação ser separada das demais levou aos nós “Demais áreas não assessoravam a *startup*”; “Falta de suporte” e “Resistência interna”, os quais, por sua vez, conduziram à ação estratégica “Definição do uso da tecnologia já existente” — ação classificada como Sabotadora, conforme Tabela 17.

Quanto à literatura de estratégia, a Tabela 17 resume os resultados obtidos através da entrevista com o CEO Part-A.

Tabela 17: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Part-A

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	Participação dos desafios	Proposta de solução inovadora	Definição uso da tecnologia já existente	Moda	Mediana	Classificação qualitativa: Intenções
Buscar a abertura de canais	Comunicada	0	0	0	0	0	Não-realizada
Contato com grandes indústrias	Comunicada	1	1	0	1	1	Deliberada
Validação da solução	Comunicada	1	1	-1	1	1	Deliberada
Adaptação solução para necessidades	Comunicada	1	1	-1	1	1	Deliberada
Fornecer para clientes c/ necessidades similares	Não comunicada	0	0	0	0	0	Não-realizada
Fornecer para a GC	Comunicada	1	1	-1	1	1	Sabotada
<b>Moda</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
<b>Mediana</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Deliberada	Sabotadora			

Fonte: elaborada pela autora

As ações estratégicas tomadas pelo participante ao longo de sua participação no PAC-A o ajudaram a cumprir suas intenções de ter o contato com grandes indústrias, especialmente no setor da GC-A, validar sua solução e adaptá-la às necessidades específicas do setor. Contudo, a busca pela abertura de canais e o fornecimento para clientes com necessidades similares a GC-A não foram realizadas. Destaca-se novamente a emersão de uma ação Sabotadora (*i.e.*,

definição de tecnologias já existentes para a solução do desafio proposto), que foi suficiente para minar o objetivo estratégico de fornecer para a GC-A.

#### 4.1.2 PAC-B

O PAC-B declara ter como objetivo fomentar o ecossistema de *startups* no país e promover o empreendedorismo, inovação, talento e tecnologia. A GC-B se propõe a auxiliar *startups* em sua atuação junto ao mercado e gerar conexões e negócios. O programa se interessa por *startups* com “soluções disruptivas”, capazes de promover melhorias quanto à experiência de clientes e usuários finais dos serviços oferecidos pela GC-B, ou capazes de gerar maior eficiência operacional para a própria GC-B ou seus clientes. Como critérios de avaliação, a GC-B define como alvo aquelas empresas que se encontram já em fase de crescimento ou escala, isto é, já possuem uma base de clientes consistente, com o modelo de negócios validado (*i.e.*, formas de faturamento já definidas e com receita regular) e que estejam adequadas a questões jurídicas e fiscais (*i.e.*, CNPJ devidamente definido, adequação à legislação do setor). A GC-B se propõe a ajudar empresas que enfrentam desafios como a alavancagem de vendas, obtenção de financiamentos ou investimentos, definição ou redesenho estratégico, ou mesmo profissionalização de suas operações.

O processo de seleção para o PAC-B inicia-se com inscrições, seleção de *startups* para um “*Pitch Day*” (*i.e.*, breve apresentação da empresa para a GC-B) e apresentações das *startups* aos mentores. O PAC-B considera como seus benefícios: a possibilidade de ser acelerado internacionalmente, a possibilidade de investimento por parte da GC-B, mentorias com os executivos da GC-B, consultorias em inovação digital e uso dos recursos da GC-B (*e.g.* espaço próprio para o programa, que possibilita interações entre os participantes do programa).<sup>9</sup>

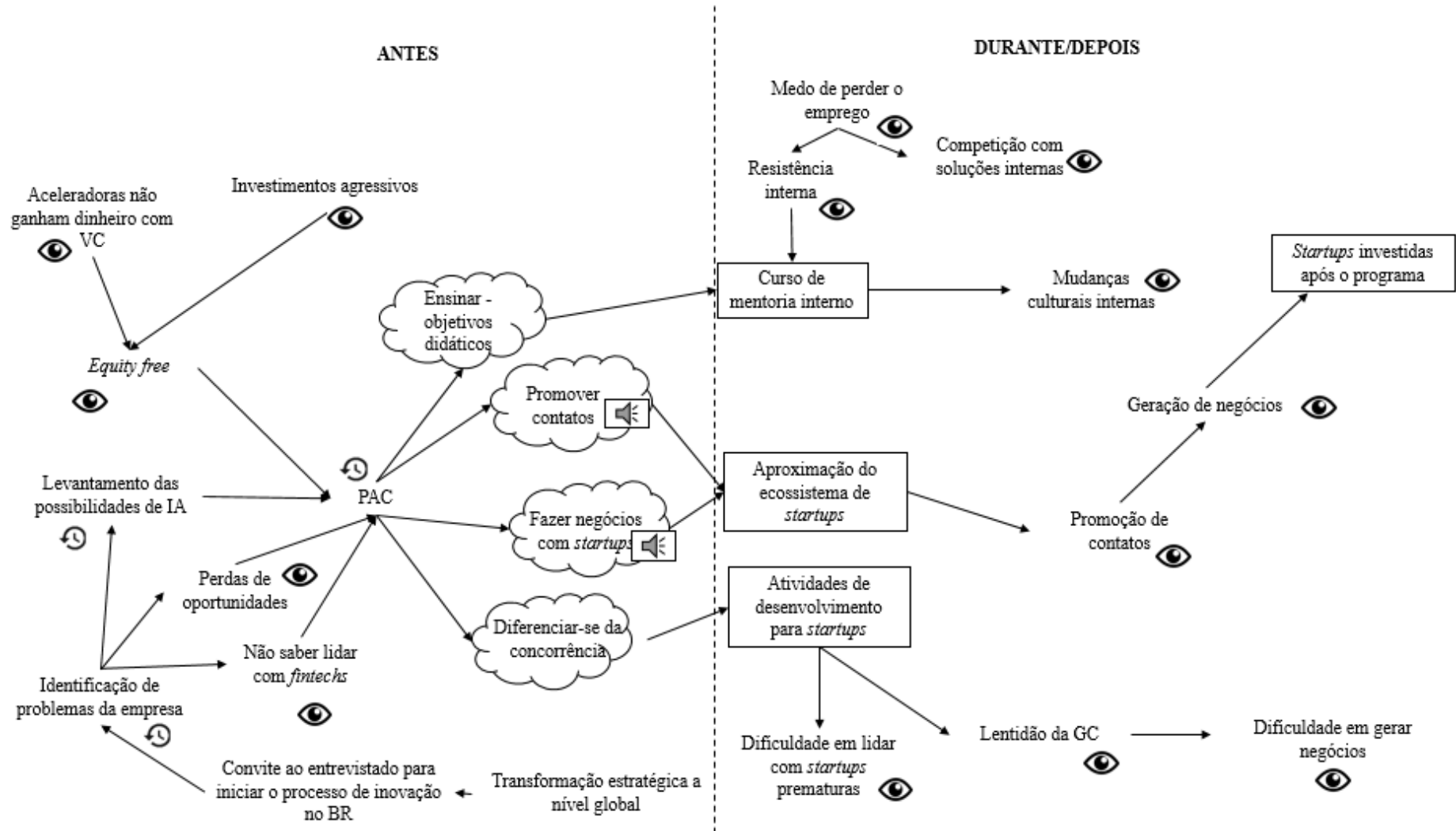
#### Inst-B

A seguir encontra-se a descrição do MCC (Figura 16) construído a partir da entrevista com instituidor do PAC-B.

---

<sup>9</sup> Informações retiradas do *site* oficial do PAC-B. Acesso: 05/01/2020, link suprimido para preservar a identidade dos entrevistados.

Figura 16: Diagrama MCC – Inst-B



Fonte: elaborada pela autora.

Como antecedentes do PAC-B, o instituidor menciona a iniciativa global da GC-B de transformação estratégica voltada para inovação. Essa transformação levou a GC-B a convidá-lo para liderar o processo de inovação na empresa. O instituidor buscou a identificação de problemas da empresa, o que levou ao reconhecimento de que não sabiam lidar com *fintechs* e que perdiam oportunidades de investimentos e de aquisição da tecnologia antes de seus concorrentes. A identificação desses problemas levou a GC-B a levantar quais possibilidades de inovação aberta poderia exercer.

A escolha por um PAC sem contrapartida de *equity* (*i.e.*, sem participação acionária nas *startups* participantes) deveu-se na percepção do instituidor de que aceleradoras não ganham dinheiro com investimentos em capital de risco e de que os investimentos nesse estágio são agressivos. Esses antecedentes levaram à decisão pela realização do PAC-B, que conduziu às seguintes intenções da GC-B: (1) diferenciar-se da concorrência, (2) fazer negócios com as *startups*, (3) promover contatos e (4) ensinar aos colaboradores da GC-B sobre inovação — objetivos didáticos. Esta última intenção levou à escolha de fornecer aos colaboradores da GC-B cursos para que eles fossem capacitados a dar mentorias para as *startups*. Afinal, havia anteriormente a crença de que tecnologias novas poderiam competir com as soluções existentes internamente e conseqüente medo de perder o emprego no processo, o que levou a uma resistência interna. Com o curso de mentoria proposto, o instituidor acredita que levou a GC-B a mudanças internas. A aproximação com o ecossistema de *startups* levou à promoção de contatos, o que resultou na percepção de geração de negócios durante o PAC-B. Muitas foram as investidas após a participação no PAC-B. As atividades de desenvolvimento para as *startups* levaram à percepção de dificuldade em lidar com *startups* prematuras e também à percepção de que os participantes poderiam identificar lentidão da GC-B e a conseqüente dificuldade de fazer negócios com a mesma.

Na Tabela 18, encontra-se o resumo dos nós do MCC do Inst-B, separados por sua localização temporal e sua natureza.

Tabela 18: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Inst-B

Classificação	Antes	Durante/depois
Intenções	Ensinar — objetivos didáticos Promover contatos Fazer negócios com <i>startups</i> Diferenciar-se da concorrência	



Classificação	Antes	Durante/depois
Percepções	Não saber lidar com <i>fintechs</i> Perdas de oportunidades <i>Equity free</i> Investimentos agressivos Aceleradoras não ganham dinheiro com VC.	Medo de perder o emprego Resistência Interna Competição com soluções internas Mudanças culturais internas Geração de negócios Promoção de contatos Dificuldades em lidar com <i>startups</i> prematuras Lentidão da GC Dificuldade em gerar negócios
Ações	Transformação estratégica a nível global Convite ao entrevistado para iniciar o processo de inovação no BR Levantamento das possibilidades de IA Identificação de problemas da empresa	Curso de mentoria interno Aproximação do ecossistema de <i>startups</i> Atividades de desenvolvimento para <i>startups</i> <i>Startups</i> investidas pós-programa

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 18 exemplifica intenções estratégicas que levam uma corporação a optar por um PAC como forma de inovação aberta. Especificamente, endossa a visão de Bzhalava e Cantner (2018) de que a escassez de conhecimento interno das organizações impulsiona o grau de abertura da inovação, sobretudo pelo direcionamento claro do instituidor da GC-B quanto aos chamados “objetivos didáticos” do PAC-B, sustentados pelas percepções de que os funcionários da GC-B não sabem lidar com *startups* (*fintechs*). Assim, na perspectiva da gestão estratégica, a motivação para a abertura prevê o acesso a recursos complementares aos internos da empresa e o uso de colaboração externa como mecanismo de aprendizagem interna.

O MCC construído a partir da visão do Inst-B também dialoga com a teoria ampla de inovação aberta à medida que representa as resistências internas às novas tecnologias apresentadas pelas *startups* e as dificuldades de aceitação pela companhia (“*Not Invented Here Syndrome*”), à medida que funcionários da GC-B, na percepção do Inst-B, se sentiam ameaçados por novas tecnologias quanto a seu emprego (nó “medo de perder emprego”) (SCHUH *et al.*, 2017). A resistência interna ao PAC-B, porém, foi citada concernente à percepção do instituidor do programa, não levando a ações estratégicas que comprometessem as intenções do Inst-B, e sim à realização de ações estratégicas que levaram ao cumprimento de tais objetivos (transformando-se em estratégias deliberadas/realizadas), como pode ser visto na Tabela 19, que relaciona os nós de expectativas (intenções estratégicas) com as realizações (ações tomadas).

Tabela 19: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Inst-B

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	Curso de mentoria interno	Aproximação do ecossistema	Atividades de desenvolvimento	Moda	Mediana	Classificação qualitativa: Intenções
Ensinar — objetivos didáticos	Não comunicada	1	1	0	1	1	Deliberada
Promover contatos	Comunicada	1	1	1	1	1	Deliberada
Fazer negócios com <i>startups</i>	Comunicada	1	1	1	1	1	Deliberada
Diferenciar-se da concorrência	Não comunicada	1	1	1	1	1	Deliberada
<b>Moda</b>		1	1	1			
<b>Mediana</b>		1	1	1			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Deliberada	Deliberada			

Fonte: Elaborada pela autora.

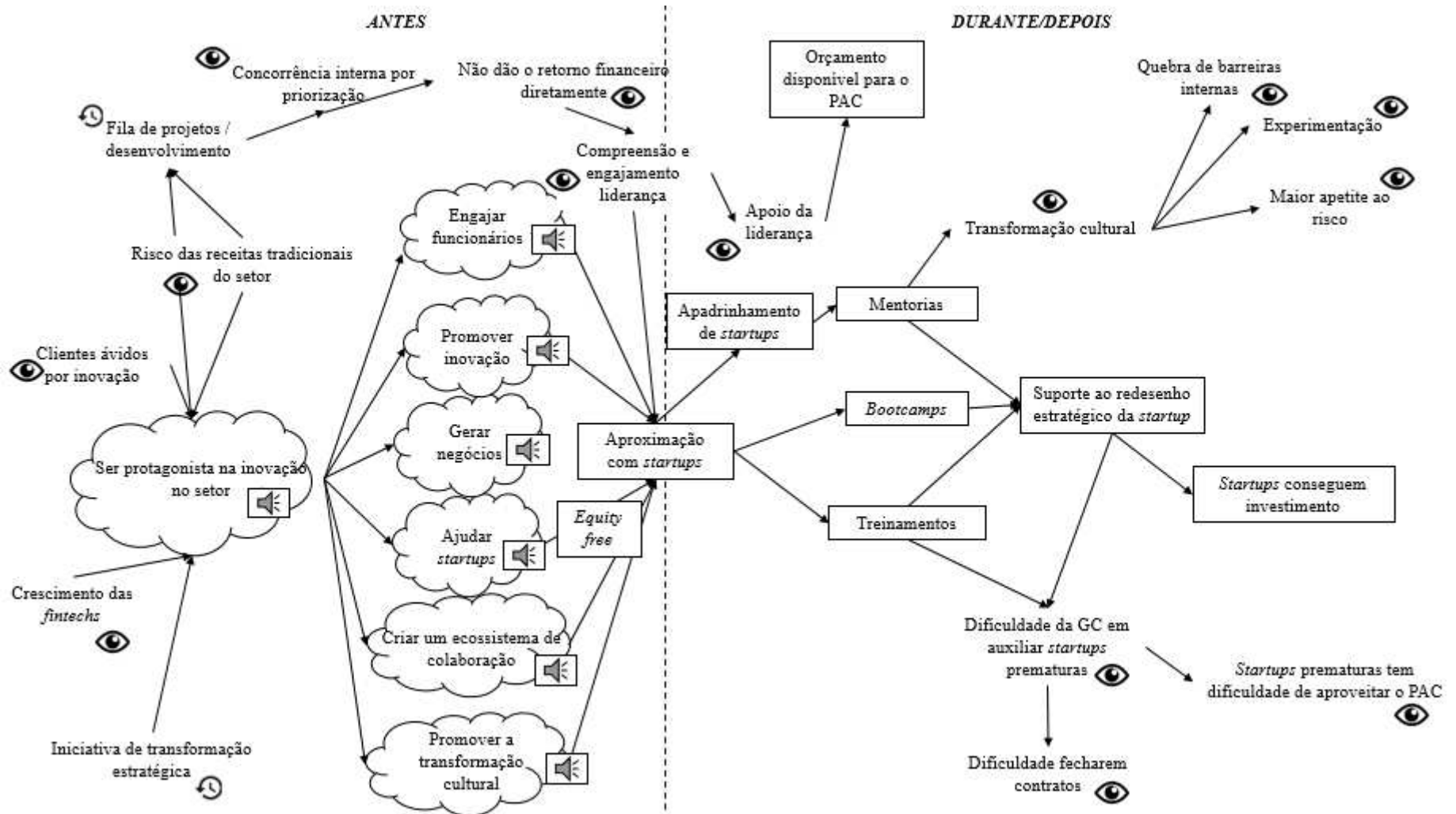
A Tabela 19 relaciona os nós de ações tomadas com as intenções estratégicas do PAC-B na visão de seu instituidor, revelando que as ações estratégicas foram deliberadas, representando intenções realizadas. O PAC-B, portanto, exemplifica características desejáveis de aceleradoras corporativas defendidas por Richter *et al.* (2018a), possuindo características dos PACs ideais em termos de Estratégia, Recursos, Procedimentos, Estrutura, Influências ambientais, Métricas e *Output*.

O quadro acima endossa uma perspectiva positiva quanto ao PAC-B, em que intenções comunicadas e não comunicadas foram endereçadas com ações estratégicas, resultando em estratégias deliberadas/realizadas, na visão do próprio instituidor do programa.

### Exec-B

A seguir encontra-se a descrição do MCC (Figura 17) construído a partir da entrevista feita conjuntamente com duas pessoas que executaram o PAC-B.

Figura 17: Diagrama MCC – Exec-B



Fonte: elaborado pela autora.

Foram entrevistadas duas executoras do PAC-B, responsáveis pela condução do programa dentro da organização. Na entrevista, relataram que houve uma iniciativa de transformação estratégica a nível global na companhia, em que todos os colaboradores foram envolvidos. Essa iniciativa global levou à intenção da organização de ser protagonista de inovação no setor em que se encontra. A percepção das entrevistadas é de que o crescimento de *fintechs* aquece o mercado e, além da percepção da avidez de seus clientes por inovação, endossa a intenção de ser protagonista em inovação, liderando esse movimento. Outra percepção que levou à intenção de ser protagonista na inovação no setor refere-se ao risco das receitas tradicionais no setor. Segundo as entrevistadas, haveria uma fila de projetos como consequência dessas percepções em desenvolvimento interno pela GC-B, o que muitas vezes acarretava concorrências por priorização, sem possuir clareza do retorno financeiro ligado a essas iniciativas.

Essas percepções levaram à compreensão e ao engajamento da liderança da GC-B, que apoiava e estava envolvida na iniciativa de aproximação com *startups* através do PAC-B. A compreensão e engajamento da liderança levou à percepção de apoio ao PAC-B, materializando-se em um orçamento disponível exclusivamente para a execução do PAC-B. Esse cenário antecedente ao PAC-B levou à intenção da GC-B de: (1) engajar funcionários; (2) promover inovação; (3) gerar negócios; (4) ajudar *startups*; (5) criar um ecossistema de colaboração; e (6) promover transformação cultural.

Essas intenções, sobretudo a intenção de ajudar de fato as *startups*, conduziram à escolha de terem um programa “*equity-free*” (sem contrapartida acionária das *startups* participantes). O programa consistiu no apadrinhamento de *startups*, mentorias, *bootcamps* e treinamentos — atividades estas que deram suporte ao redesenho estratégico das *startups* participantes. Esse redesenho levou algumas *startups* a trazer investidores interessados, e até mesmo receber investimentos. As etapas do programa de treinamento e suporte ao redesenho estratégico das *startups* fizeram emergir a percepção de dificuldade de *startups* prematuras (“*early-stage*”) fecharem contratos ao longo do PAC-B, o que levou à sensação das executoras de que *startups* prematuras têm dificuldade de aproveitar o que o PAC-B oferece. O apadrinhamento de *startups* por funcionários da GC-B e as mentorias dadas levaram à noção de transformação cultural da companhia, convergindo para quebra de barreiras internas, prática de experimentação, desenvolvimento pessoal e um aumento do apetite a riscos por parte dos colaboradores da GC-B.

Na Tabela 20, encontra-se o resumo dos nós do MCC das executoras do PAC-B, separados por sua localização temporal e sua natureza.

Tabela 20: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Exec-B

Classificação	Antes	Durante/depois
Intenções	Ser protagonista na inovação no setor Engajar funcionários Promover inovação Gerar negócios Ajudar <i>startups</i> Criar um ecossistema de colaboração Promover a transformação cultural	
Percepções	Crescimento das <i>fintechs</i> Clientes ávidos por inovação Risco das receitas tradicionais do setor Concorrência interna por priorização Não dão o retorno financeiro diretamente. Compreensão e engajamento liderança	Apoio da liderança Dificuldade da GC em auxiliar <i>startups</i> prematuras Dificuldade fecharem contratos <i>Startups</i> prematuras tem dificuldade de aproveitar o PAC Transformação cultural Quebra de barreiras internas Experimentação Maior apetite ao risco
Realizações	Iniciativa de transformação estratégica Fila de projetos/desenvolvimento	<i>Equity free</i> Aproximação com <i>startups</i> Apadrinhamento de <i>startups</i> Mentorias <i>Bootcamps</i> Treinamentos Orçamento disponível para o PAC Suporte ao redesenho estratégico da <i>startup</i> <i>Startups</i> conseguem investimento

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 20 apresenta quais foram as estratégias apreendidas pelas executoras do PAC-B. Sua comparação com a Tabela 18 mostra que as expectativas (expressas na célula de cruzamento da linha intenções com a coluna “antes”) das executoras excedem as expectativas do próprio instituidor, não só em número de nós, mas também em seu caráter abrangente (exemplificado pelos nós de “Ser protagonista na inovação no setor” (executoras) contra “Diferenciar-se da concorrência” (instituidor). Enquanto as executoras defendem que todos as intenções do PAC-B foram comunicadas e claras, o Inst-B alega que os objetivos de ensinar os colaboradores a como lidar com a inovação e diferenciar-se da concorrência eram objetivos não comunicados. Quando questionadas, as executoras disseram não haver agendas ocultas ou intenções não reveladas pela GC-B. Esta diferença quanto à comunicação das intenções pode ser entendida como uma diferença de visão do Inst-B e das Exec-B quanto a GC-B em si: enquanto o Inst-B soube identificar razões que podem ter um caráter de fragilidade da GC-B,

como a necessidade de ensinar internamente o time a lidar com inovações e a necessidade de diferenciar-se da concorrência e não perder oportunidades de investimentos ou modernizações em sua operação para corporações concorrentes do setor, as executoras veem a GC-B como protagonista da inovação na qual atua, não sendo ameaçada nem por novas soluções (*startups*) e nem pela concorrência de outras corporações estabelecidas. As percepções das executoras também se diferem das percepções do Instituidor da mesma maneira, isto é, mais positivas em relação aos impactos do PAC-B do que a percepção do instituidor (exemplificado pelos nós de “Quebra de barreiras internas”, “Experimentação”; “Maior apetite ao risco” e “Transformação cultural” contra os nós de percepção do instituidor “Mudanças culturais internas”).

Tabela 21: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Executores PAC-B

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	<i>Equity free</i>	Aproximação com <i>startups</i>	Apadrinhamento de <i>startups</i>	Mentorias	<i>Bootcamps</i>	Treinamentos	Orçamento disponível para o PAC	Suporte ao redesenho estratégico das <i>startups</i>	<i>Startups</i> conseguem investimento	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	Classificação qualitativa: Intenções
Ser protagonista na inovação no setor	Comunicada	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	Deliberada
Engajar funcionários	Comunicada	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	Deliberada
Promover inovação	Comunicada	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Deliberada
Gerar negócios	Comunicada	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	Deliberada
Ajudar <i>startups</i>	Comunicada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Deliberada
Criar um ecossistema de colaboração	Comunicada	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	Deliberada
Promover transformação cultural	Comunicada	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	Deliberada
<b>Moda</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
<b>Mediana</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada			

Fonte: Elaborada pela autora.

Instituidor e executoras concordam quanto às percepções relativas à tomada de participação acionária das *startups*, sendo os nós relativos à escolha por um programa “*equity-free*” consistente nos dois mapas. Também concordam na perspectiva positiva em relação ao PAC-B, em que as intenções estratégicas, embora em diferentes proporções, foram realizadas, como pode ser visto na Tabela 21.

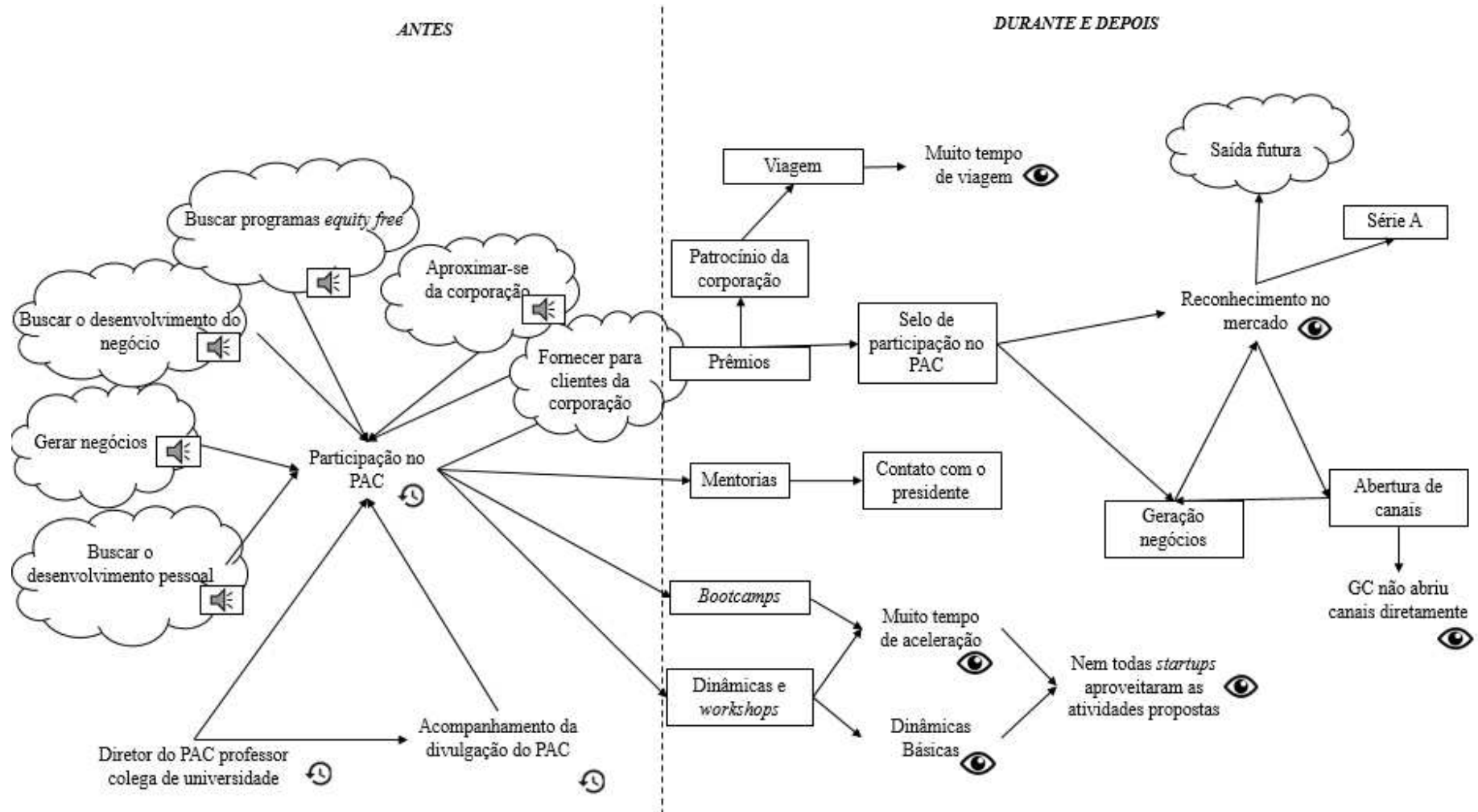
Nota-se na Tabela 21 claramente a perspectiva positiva em relação ao PAC-B, em que todas as ações estratégicas foram intencionadas e todas as intenções foram devidamente realizadas.

### **Part-B**

A seguir encontra-se a descrição do MCC (Figura 18) construído a partir da entrevista com a CEO de uma *startup* participante do PAC-B.



Figura 18: Diagrama MCC – Part-B



Fonte: elaborada pela autora.

Como antecedentes de sua participação no PAC-B, a CEO entrevistada citou que foi colega do Diretor de Inovação da GC-B anteriormente, o que a levou a acompanhar a divulgação do lançamento do PAC-B. As intenções que a impulsionaram a participar do programa eram: (1) buscar o desenvolvimento pessoal; (2) gerar de negócios; (3) buscar o desenvolvimento do negócio; (4) buscar por programas “*equity free*” (sem contrapartidas acionárias); (5) aproximar-se da GC-B; e (6) fornecer, futuramente, para os clientes da corporação.

Durante o PAC-B, a empreendedora participou de dinâmicas e *workshops*, além de um *bootcamp*. Essas ações levaram à percepção da participante de que a aceleração do PAC-B levou muito tempo e de que as dinâmicas propostas eram básicas — o que gerou a impressão de que nem todas as *startups* participantes aproveitaram as atividades propostas. O PAC-B ofertou mentorias que levaram a CEO entrevistada a ter contato com o próprio presidente da GC-B. Como parte da aceleração proposta, os participantes do programa poderiam ser premiados com o patrocínio da GC-B para uma viagem internacional para um polo de inovação. A viagem, de três semanas, levou à percepção da participante de ter passado muito tempo de fora, dado que tinha um negócio a ser gerenciado no Brasil. Outra contribuição do PAC-B foi o “selo de participação no programa” — havendo sido participante (e vencedora) do programa de uma grande corporação, a CEO entrevistada tinha a expectativa de esse selo representar a validação da própria corporação, ajudando a empresa a gerar negócios e desenvolver-se (e, portanto, dialogando com suas intenções ao participar do PAC-B).

Ackermann e Eden (2013) explicam que um sistema de objetivos pode conter um *cluster* de objetivos cíclicos. Segundo os autores, às vezes o impacto de um objetivo em outro pode gerar uma orientação autossustentável de resultados — *i.e.*, ciclos de *feedback*, revelando como alguns objetivos podem se retroalimentar, como um sistema. Especificamente nesse diagrama, identifica-se o seguinte ciclo: reconhecimento no mercado, abertura de canais e geração de negócios se retroalimentando. Esse sistema de retroalimentação dialoga com as intenções (2) e (3) da participante, e converge para a intenção de promover a saída futura para a CEO da *startup*. Por saída futura entende-se a venda da empresa para um *player* estratégico ou financeiro, realizando o investimento dos atuais sócios.

Na Tabela 22, encontra-se o resumo dos nós do MCC da participante do PAC-B, separados por sua localização temporal e sua natureza.

Tabela 22: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Part-B

Classificação dos nós	Antes	Durante/depois
Intenção	Buscar programas <i>equity free</i> Buscar o desenvolvimento do negócio Buscar desenvolvimento pessoal Fornecer para clientes da corporação Aproximar-se da corporação Gerar negócios	Saída futura Abertura de canais
Percepções		Reconhecimento no mercado GC não abriu canais diretamente. Muito tempo de viagem
Realizações	Diretor do PAC professor colega de universidade Acompanhamento da divulgação do PAC Participação no PAC	Dinâmicas e <i>workshops</i> <i>Bootcamps</i> <i>Mentorias</i> Prêmios Patrocínio da corporação Viagem Selo de participação no PAC Contato com o presidente Geração de negócios Série A

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 22 exemplifica expectativas, isto é, intenções estratégicas que levam uma *startup* a querer participar de um PAC. As percepções da participante do PAC-B reforçam as observações empíricas de Kohler (2016b) quanto à participação acionária (*i.e.*, a recomendação de que a GC não troque os recursos do PAC por *equity*). Também reforça a centralidade da busca por desenvolvimento (do negócio e pessoal) como motivadora para a participação no programa.

Além disso, as percepções expressas nos nós de que foi “muito tempo de viagem” e “muito tempo de aceleração” também endossam a sugestão de que os programas aceleração devem ter duração mais curta (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018a). As percepções da participante estão alinhadas com as intenções declaradas do PAC-B por seu instituidor, e mesmo a percepção de que *startups* prematuras não conseguem aproveitar todas as atividades do programa foi comum.

A Tabela 23 resume os resultados obtidos através da entrevista com a Part-B:

Tabela 23: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Part-B

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	Dinâmicas e <i>workshops</i>	<i>Bootcamps</i>	Mentorias	Prêmios	Patrocínio da Corporação	Viagem	Selo de participação	Contato com o presidente	Geração de negócios	Série A	Moda	Mediana	Classificação qualitativa: Intenções
Busca por programas <i>equity free</i>	Comunicada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	Deliberada
Buscar o desenvolvimento do negócio	Comunicada	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	Deliberada
Buscar desenvolvimento pessoal	Comunicada	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	Deliberada
Fornecer para clientes da corporação	Comunicada	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	Não realizada
Aproximar-se da corporação	Não comunicada	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	Deliberada
Gerar negócios	Comunicada	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	Em realização
<b>Moda</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<b>Mediana</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Emergente			

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 23 revela a percepção também positiva da participante quanto ao PAC-B. A intenção “busca por programas *equity free*”, comunicada pela participante ao ingressar no programa, teve como ação realizada o recebimento de patrocínios da corporação e viagem sem contrapartida acionária. Além disso, possibilitou o recebimento de um investimento série A, que, segundo a entrevistada, foi facilitado pela simplificação do quadro acionário (sem a participação da GC-B). A participação em dinâmicas e *workshops* do PAC-B; a ida a *bootcamps*; o recebimento de mentorias, do patrocínio da corporação e do selo de participação do PAC; o contato com o CEO da GC-B; a geração de negócios; e o recebimento de investimento Série A, todos os citados representam ações em direção à intenção estratégica comunicada de desenvolvimento do seu negócio. Apenas a intenção de fornecer para os clientes da GC-B foi considerada (ainda) não realizada.

#### 4.1.3 PAC-C

O PAC-C conta com a especificidade de ser uma aceleradora à parte da GC-C. Seu papel declarado é conectar a GC-C aos chamados “disruptores digitais” a nível global. Seu objetivo é tornar-se parceiro estratégico de *startups* inovadoras, “escalá-los” e, juntos, desenvolver negócios. Outro objetivo é possibilitar que *startups* ofereçam soluções disruptivas à GC-C e a seus clientes, além de oferecer aos empreendedores participantes acesso à sua rede de grandes corporações, governos e outros parceiros nos países onde a GC-C possui atuação.<sup>10</sup>

Em termos de aceleração, o PAC-C propõe-se a ajudar *startups* a encontrar adequação ao mercado por meio da compreensão e do estudo dos possíveis clientes da solução da *startup*; auxílio no desenvolvimento do produto, formulação do modelo de negócios; e construção do processo de ida à mercado — isto é, da abordagem comercial mais adequada à solução da *startup* dada a complexidade das vendas de novas tecnologias, precificação, *marketing* digital, abertura de novos canais de venda, teste de novos produtos e internacionalização.

Uma particularidade do PAC-C frente aos demais casos é que a participação implica o recebimento de investimento, e, portanto, contrapartida acionária (*i.e.*, não é um programa *equity-free*, como os demais).

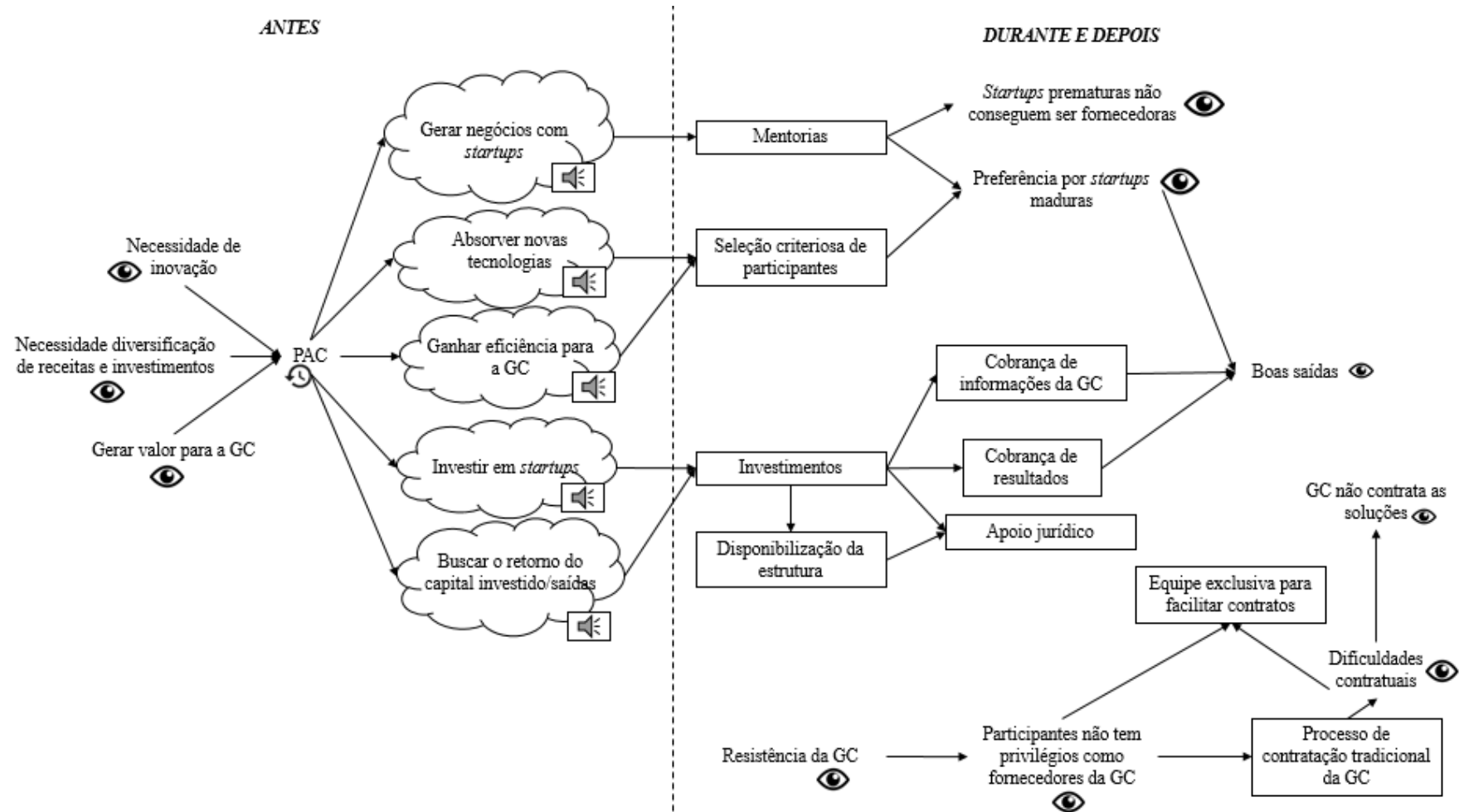
#### Exec-C

A seguir encontra-se a descrição do MCC (Figura 19) construído a partir da entrevista com o executor do PAC-C — lembrando que, para este PAC, o instituidor não foi entrevistado.

---

<sup>10</sup> Informações retiradas do *site* oficial do PAC-C. Acesso: 05/01/2020, *link* suprimido para preservar a identidade dos entrevistados.

Figura 19: Diagrama MCC – Exec-C



Fonte: Elaborada pela autora.

O diagrama referente à entrevista conduzida com o Exec-C revela os antecedentes que levaram a corporação à criação de sua aceleradora: percepções a respeito da necessidade de inovação e da diversificação de receitas e investimentos, e a geração de valor para a GC-C. A criação da aceleradora levou às seguintes intenções: (1) gerar negócios com *startups*; (2) absorver novas tecnologias; (3) ganhar eficiência pra a GC-C; (4) investir (a nível de *equity*) em *startups*; e (5) ter o retorno sobre o capital investido nas empresas (saídas). A primeira intenção levou à condução de mentorias durante a aceleração; as intenções dois e três levaram à seleção criteriosa de *startups* — que, por sua vez, em conjunto, possibilitaram a percepção de que *startups* prematuras (*early stage*) não conseguiam ser fornecedoras da corporação (levando ainda tempo para completar o desenvolvimento de seu negócio, ou ainda sem um modelo remuneração/cobrança definido). Tal fato levou à preferência do executor entrevistado por *startups* maduras, acreditando em seu maior potencial de saída para a GC-C. As intenções quatro e cinco levaram à ação de investir de fato em *startups* e apoiá-las juridicamente. Tornar-se sócia de *startups* levou a GC-C a cobrar informações das mesmas e a cobrar também resultados em busca de boas saídas futuras.

O nó de resistência da GC-C refere-se à percepção do executor quanto ao fato de que, ainda que a Aceleradora faça parte da GC-C, os participantes não têm privilégios enquanto fornecedores da corporação — o que leva ao processo de contratação tradicional da GC-C. Este, por sua vez, traz dificuldades contratuais e eventual não contratação das soluções selecionadas ao longo do programa. Os nós de percepção quanto à dificuldade contratual e o processo tradicional da GC-C levam à ação da aceleradora de alocar uma equipe exclusiva para facilitar os contratos com a GC-C.

Na Tabela 24, encontra-se o resumo dos nós do MCC do executor do PAC-C, separados por sua localização temporal e sua natureza.

Tabela 24: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Exec-C

Classificação	Antes	Durante/depois
Intenções	Gerar negócios com <i>startups</i> Absorver novas tecnologias Ganhar eficiência para a GC Investir em <i>startups</i> Buscar o retorno do capital investido/saídas	

Classificação	Antes	Durante/depois
Percepções	<p>Necessidade de inovação</p> <p>Necessidade de diversificação de receitas e investimentos</p> <p>Gerar valor para a GC</p>	<p><i>Startups</i> prematuras não conseguem ser fornecedoras.</p> <p>Preferência por <i>startups</i> maduras</p> <p>Boas saídas</p> <p>Resistência da GC</p> <p>Dificuldades contratuais</p> <p>GC não contrata as soluções.</p> <p>Participantes não têm privilégios como fornecedores da GC.</p>
Ações		<p>Mentorias</p> <p>Seleção criteriosa de participantes</p> <p>Investimentos</p> <p>Disponibilização da estrutura</p> <p>Apoio jurídico</p> <p>Cobrança de informações da GC</p> <p>Cobrança de resultados</p> <p>Equipe exclusiva para facilitar contratos</p> <p>Processo de contratação tradicional da GC</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 24 permite a observação das particularidades de um programa com contrapartida acionária. Inicialmente, as diferenças podem ser vistas nas intenções estratégicas, que deixam de ser genéricas (como os nós de “Fomento à inovação”, “Criar um ecossistema de colaboração”, “Transformação cultural” ou “Ajudar *Startups*”)<sup>11</sup> e passam a ser mais tangíveis, como as intenções estratégicas de “Investir em *startups*” e “Retorno do capital investido/saídas”. Esta particularidade exemplifica o postulado de que um alto grau de abertura em inovação pode envolver custos de transação, associados à supervisão de contratos, à integração dos recursos externos ao P&D interno, ou, mesmo, à aquisição de nova tecnologia (BZHALAVA; CANTNER, 2018) — e.g. nós “Seleção criteriosa de participantes”, “Apoio Jurídico”, “Cobrança de informações da GC” e “Cobrança de resultados”.

O envolvimento de participação acionária como contrapartida pelo investimento e participação no PAC-C também implica um maior comprometimento da GC-C com as *startups*, corroborando a visão de Sakuda (2018), Grilo *et al.* (2017a) e Heinemann *et. al.* (2015b) de que a escolha por um modelo que envolva aquisições ou investimentos demanda mais tempo e recursos disponíveis na condução da interação com a *startup*.

<sup>11</sup> Os nós exemplificados encontram-se nos MCCs dos executores dos PACs A e B.



Tabela 25: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Exec-C

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	Mentorias	Seleção criteriosa de participantes	Investimentos	Disponibilização da estrutura	Apoio jurídico	Cobrança de informações da GC	Cobrança de resultados	Equipe exclusiva para facilitar	Processo de contratação	Moda	Mediana	Classificação qualitativa: Intenções
Gerar negócios com <i>startups</i>	Comunicada	1	1	1	0	0	0	0	1	-1	1	0	Sabotada
Absorver novas tecnologias	Comunicada	1	1	1	0	0	0	0	1	-1	1	0	Sabotada
Ganhar eficiência para a GC	Comunicada	0	1	1	0	1	0	0	1	-1	0	0	Não realizada
Investir em <i>startups</i>	Comunicada	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	Deliberada
Buscar o retorno do capital investido/saídas	Comunicada	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	Deliberada
Moda		1	1	1	0	1	0	0	1	-1			
Mediana		1	1	1	0	1	0	0	1	-1			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Deliberada	Deliberada	Emergente	Deliberada	Emergente	Emergente	Deliberada	Sabotadora			

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 25 resume os resultados obtidos através do executor do PAC-C. As ações estratégicas do PAC-C levaram as intenções vinculadas aos investimentos em *startups* a serem realizadas ou deliberadas (*i.e.*, passíveis de se realizarem no longo prazo). Porém, os objetivos estratégicos relativos a benefícios diretamente ligados a GC-C e a seu desenvolvimento no curto prazo não foram realizados. Apesar do PAC-C ter a intenção de “Gerar negócios com *startups*”, “Absorver novas tecnologias” e “Ganhar eficiência para a GC-C”, a ação “Processo de contratação tradicional da GC-C” sabotou essas intenções, ainda que essas fossem declaradas enquanto objetivo do PAC-C.

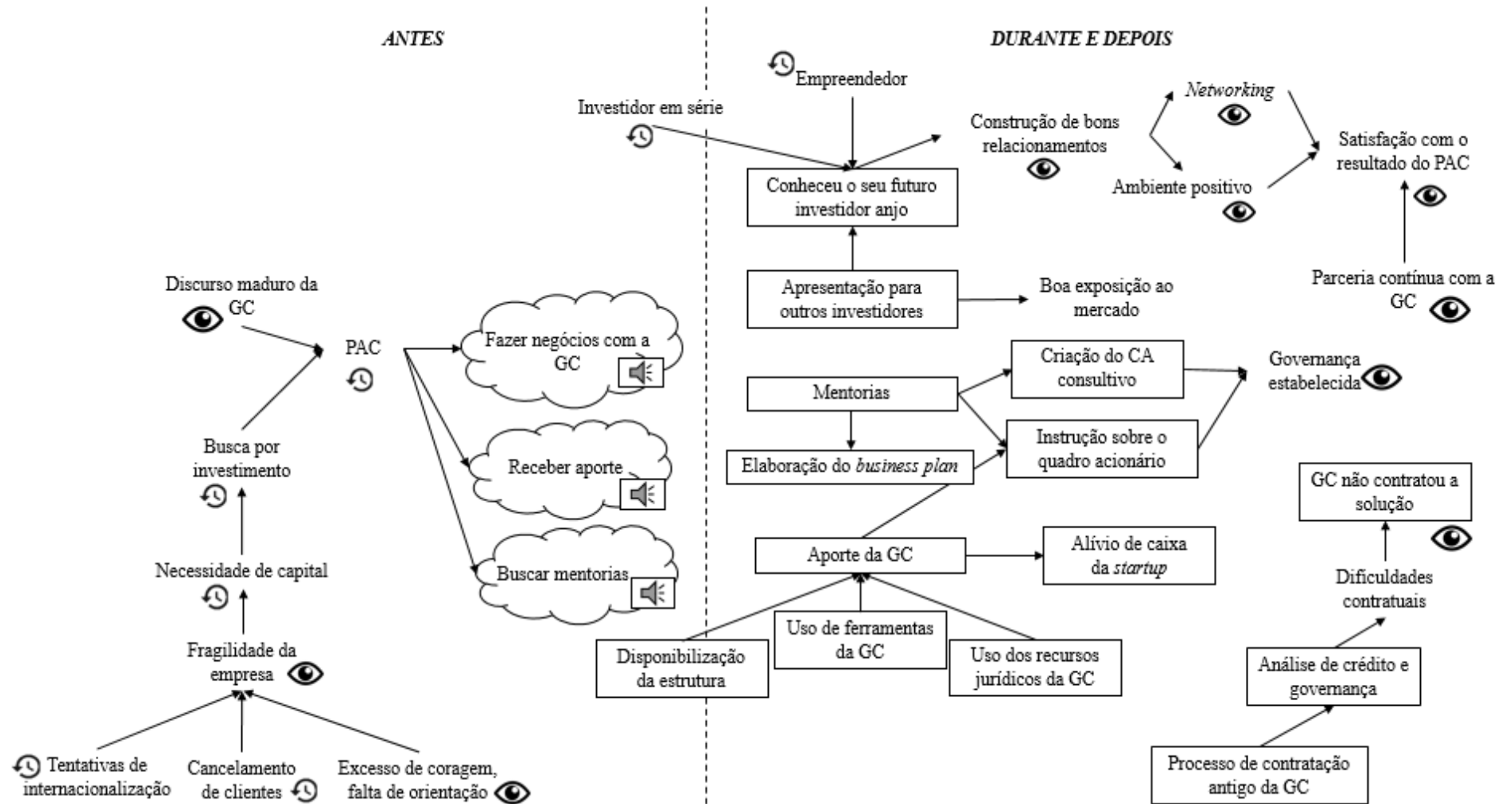
É interessante notar que essa mesma ação também foi a principal sabotadora das intenções do PAC-A, e que, tanto no PAC-A quanto no PAC-C, as intenções sabotadas foram comunicadas aos envolvidos nos programas. Ainda que a linha da intenção sabotada “Fazer negócios com a GC-B” tenha como moda e mediana zeros, as ações sabotadoras “Análise de crédito e governança” e “Processo de contratação tradicional da GC-C” foram determinantes na classificação da intenção como sabotada. Dessa forma, o resultado do cruzamento das intenções e ações do PAC-C endossa a possibilidade de enriquecimento teórico do modelo de Mirabeau *et al.* (2018a).

Outra especificidade do PAC-C é a predominância de ações emergentes frente a ações deliberadas, o que revela o caráter de experimentação ao longo do programa e de consequências não vinculadas às intenções estratégicas ao longo do programa. Os nós “Disponibilização da estrutura”; “Uso de ferramentas da GC”, “Uso dos recursos jurídicos da GC”, “Elaboração do *Business Plan*”, “Criação do CA consultivo”; “Instrução sobre o quadro acionário” foram nós emergentes da especificidade de ter-se um programa com participação acionária, não sendo fins em si mesmos nem vinculados diretamente a uma intenção, mas apenas ações necessárias uma vez feita essa escolha.

## **Part-C**

A seguir encontra-se, também, a descrição do MCC (Figura 20) construído a partir da entrevista com o CEO de uma *startup* participante do PAC-C.

Figura 20: Diagrama MCC – Part-C



Fonte: Elaborada pela autora.

O diagrama referente à entrevista conduzida com o Part-C revela os antecedentes que o levaram a escolher participar do programa de aceleração corporativa: no ano anterior ao programa, o empreendedor havia conduzido tentativas de internacionalização da *startup*, sem sucesso. O nó de cancelamento de clientes refere-se a uma ordem de compra suspensa de um cliente que traria recursos necessários para a operação da *startup*. Ao lado dos dois nós históricos descritos acima, como antecedente à participação no PAC-C, há também a percepção do empreendedor que, àquela altura, ele próprio e seu sócio possuíam coragem excessiva para empreender, porém faltava-lhes orientação quanto à condução de seu negócio. Esses três fatores levaram à percepção de que a *startup* se encontrava em fragilidade, o que levou à necessidade de capital iminente.

Dada a fragilidade e a falta de caixa, os empreendedores começaram uma busca por fontes de financiamento da operação. A percepção de que o discurso da GC-C quanto ao PAC-C era maduro e a possibilidade de investimento os levaram à escolha pelo programa. As intenções vinculadas à decisão de participar do PAC-C eram, portanto, (1) possibilidade de receber aporte de capital (“*skin in the game*”); (2) fazer negócios com a GC-C; e (3) buscar mentorias que endereçassem a percepção de “Excesso de coragem, falta de orientação”. Durante o programa, a GC-C disponibilizou sua estrutura para uso da *startup*, incluindo ferramentas de uso interno para os participantes e uso de seus recursos jurídicos, o que levou ao suporte para o aporte de capital na *startup*. O aporte de capital (com *equity* como contrapartida) possibilitou o alívio das pressões de caixa vividas pela *startup*. A GC-C também instruiu os empreendedores, por ocasião do aporte, a respeito do quadro acionário da empresa. A GC-C disponibilizou mentorias e auxiliou a *startup* na elaboração de seu *business plan* para investidores — ações que também levaram ao nó de “Instrução quanto ao quadro acionário”. As mentorias ainda levaram à criação de um Conselho de Administração (CA) consultivo, levando à percepção de estabelecimento de um padrão de governança corporativa.

A GC-C, por meio do PAC-C, também apresentou a *startup* a outros investidores, o que levou à apresentação do participante entrevistado a seu (naquela ocasião, futuro) investidor-anjo. Esse investidor-anjo historicamente era um investidor em série e empreendedor, o que levou à percepção do participante da construção de bons relacionamentos e, conseqüentemente, à sensação de que o PAC-C possibilitou *networking* e um ambiente positivo de trabalho. Essas percepções, junto com o entendimento de que foi estabelecida uma parceria contínua com a GC-C, levaram à satisfação do participante com o resultado do PAC-C.

No canto inferior direito do MCC, há uma cadeia de nós desvinculada das demais: o processo de contratação da *startup* à GC-C foi o mesmo dos demais fornecedores, o que levou a uma análise de crédito e governança, ainda que a *startup* tivesse participado do programa. A análise de crédito levou à percepção de dificuldades contratuais, as quais, por sua vez, culminaram na não contratação da solução pela GC-C.

Na Tabela 26, encontra-se o resumo dos nós do MCC do Part-C, separados por sua localização temporal e sua natureza.

Tabela 26: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Part-C

<b>Classificação</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante/depois</b>
Intenções	Fazer negócios com a GC Receber aporte Buscar mentorias	
Percepções	Excesso de coragem, falta de orientação Fragilidade da empresa Discurso maduro da GC	Construção de bons relacionamentos Governança estabelecida Boa exposição ao mercado Construção de bons relacionamentos <i>Networking</i> Ambiente positivo Satisfação com o resultado do PAC Parceria contínua com a GC Dificuldades contratuais
Ações	Tentativas de internacionalização Cancelamento de clientes Necessidade de capital Busca por investimento	Investidor em série Empreendedor Disponibilização da estrutura Uso de ferramentas da GC Uso dos recursos jurídicos da GC Aporte da GC Alívio de caixa da <i>startup</i> Mentorias Elaboração do <i>business plan</i> Criação do CA consultivo Instrução sobre o quadro acionário Apresentação para outros investidores Conheceu o seu futuro investidor-anjo. Processo de contratação antigo da GC Análise de crédito e governança GC não contratou a solução.

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, comparando o MCC do Exec-C e o diagrama do Part-C, é possível observar particularidades de um programa com contrapartida acionária. As percepções que antecederam a decisão por participar do PAC-C reforçam não só a necessidade da GC-C de inovar com a ajuda de *startups*, como revelam que o Part-C também necessitava de auxílio da GC-C (nós “Fragilidade da empresa”, “Excesso de coragem, falta de orientação” e nós históricos de “necessidade de capital”, “Busca por investimento”, além da expectativa de “Busca por mentorias”). Tal evidência reforça o construto de “recursos” do estudo de Richter *et al.* (2018a), que postula que é desejável que o PAC seja um processo iniciado e financiado pela corporação estabelecida em questão e que proporcione para as *startups* participantes acesso a conhecimento, redes, clientes, equipes e processos da GC, de modo que os participantes possam se desenvolver a partir desses acessos.

A Tabela 27 mostra que as duas intenções ligadas aos antecedentes de falta de caixa da empresa e de busca por mentorias foram alcançadas. Ainda que a moda e a mediana vinculadas à linha de “Buscas por Mentorias” foram iguais a zero (predomínio de ações não vinculadas à intenção estratégica), os nós de “Elaboração do *Business Plan*”, “Instrução sobre o quadro acionário”, “Apresentação para outros investidores” e “Conheceu o seu futuro investidor anjo” foram suficientes para que a intenção fosse considerada realizada.

Semelhantemente à Tabela 25, também se pode perceber o predomínio de ações emergentes derivadas da característica de o programa envolver investimentos com contrapartida acionária. Destaca-se, porém, o nó “Conheceu o seu futuro investidor”, que, apesar de não ter sido uma ação deliberada, foi positivo e enfatizado pelo participante.



#### 4.1.4 PAC-D

A GC-D é uma empresa que atua no setor elétrico multinacional e que possui iniciativas de aceleração de *startups* nos países em que se encontra. O PAC-D surgiu de uma decisão por reunir em um único programa as iniciativas de aceleração de *startups* que mantêm em diversos países, proporcionando, assim, um caráter global para o programa.

O PAC-D buscou por *startups* com tecnologias inovadoras e aplicáveis ao setor de energia e à cadeia de valor da GC-D, e contou com apoio de consultorias especializadas em aceleração de *startups* com expertise local onde se encontram, para facilitar a condução de especificidades geográficas.

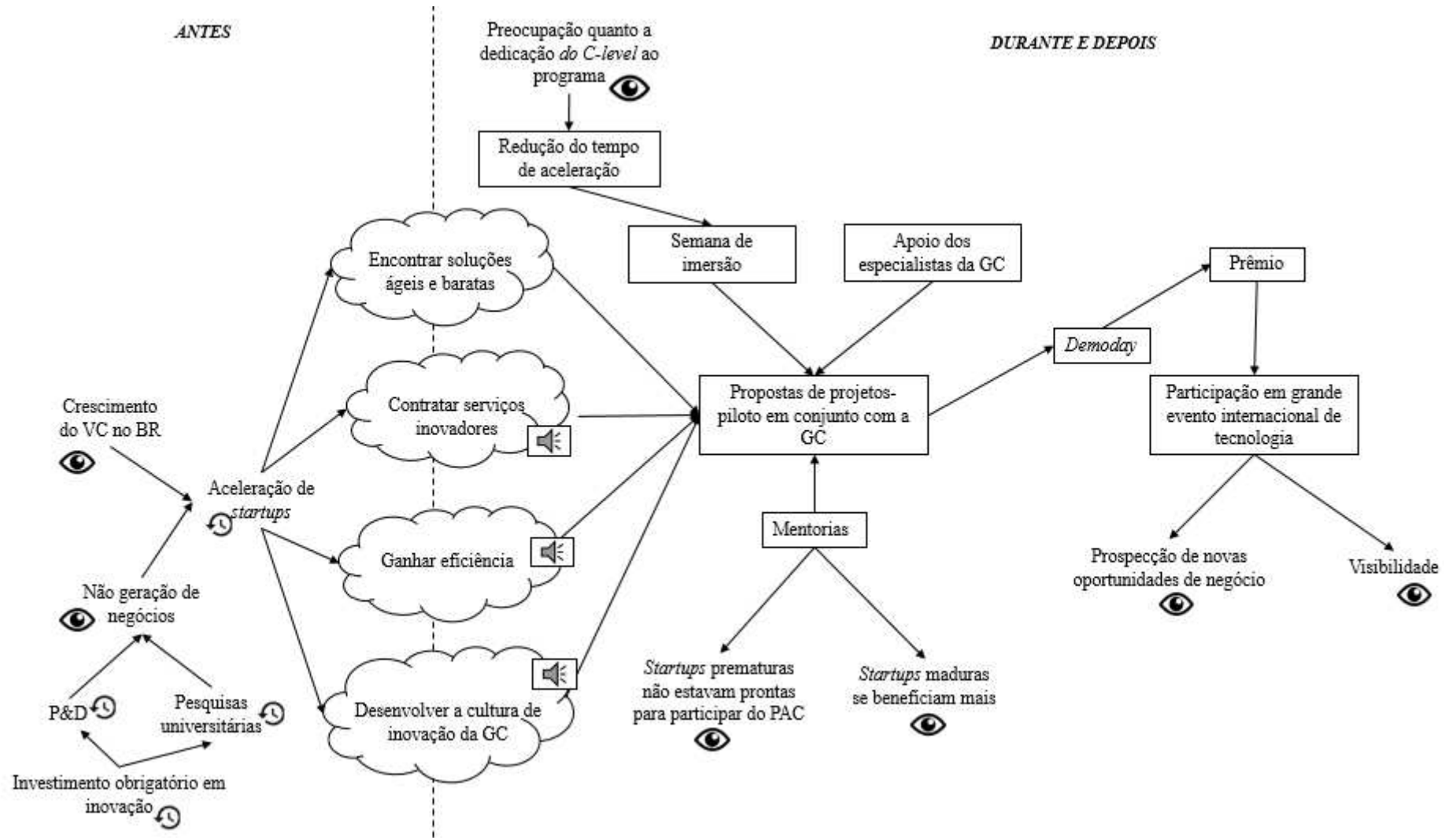
O PAC-D foi segmentado em módulos por país, onde as *startups* selecionadas passaram por uma semana de imersão para o desenvolvimento das propostas de projetos-piloto junto à GC-D, com apoio do time de especialistas da empresa, além das mentorias das consultorias especializadas em aceleração. Ao final do processo de imersão, a GC-D conduziu um encontro com as *startups* (chamado de “*Demoday*”) em cada país, no qual as *startups* apresentariam as soluções criadas ao longo da imersão (“*pitchs*”) para uma banca julgadora composta por membros selecionados pela GC-D e suas consultorias de apoio. As *startups* julgadas pela banca como aquelas de maior potencial participaram do evento final do programa em um encontro mundial com todos os finalistas dos demais países e, na ocasião da viagem, puderam participar de um grande evento de inovação, empreendedorismo e tecnologia mundial. Nesse evento, as *startups* poderiam apresentar suas soluções ao mercado e prospectar novas oportunidades de negócio. A *startup* vencedora da última etapa do PAC-D seria elegível a um prêmio em dinheiro (sem contrapartida acionária, isto é, *equity-free*) dado pela GC-D.

#### Inst-D

A seguir encontra-se a descrição do MCC (Figura 21) construído a partir da entrevista com o Inst-D.



Figura 21: Diagrama MCC – Inst-D



Fonte: Elaborada pela autora.

O Inst-D revela que os propulsores do PAC-D remetem às leis de obrigatoriedade de investimentos para o setor em que o PAC-D se encontra. Devido a essa obrigatoriedade, a GC-D investia parte de sua receita em P&D interno e pesquisas universitárias, o que levou à percepção do Inst-D de que esse tipo de investimento não gerava negócios. Ainda como propulsor do PAC-D, havia a percepção de crescimento do *venture capital* (VC) no Brasil, que, junto com os demais propulsores, levaram à decisão da GC-D de acelerar *startups* no país. Essa decisão levou ao estabelecimento de objetivos estratégicos para o PAC-D, que eram a busca por (1) soluções ágeis e baratas; (2) serviços inovadores; (3) ganho de eficiência; e (4) desenvolvimento da cultura de inovação da GC-D.

Havia uma preocupação do Inst-D quanto à dedicação dos empreendedores participantes do programa — normalmente representados por um diretor ou, mesmo, o presidente das *startups* (C-Level), o que levou à redução do tempo de aceleração promovido pelo PAC-D a uma semana de imersão com os participantes. Durante essa semana de imersão, junto com mentorias e o apoio de especialistas da GC-D, os participantes desenvolviam propostas de projetos pilotos junto à GC-D. Os projetos eram apresentados no chamado “*Demoday*”, e, a partir dessa apresentação, os melhores projetos eram premiados com o patrocínio da GC-D para a participação em um grande evento internacional de tecnologia. O Inst-D considera que essa participação contribui para que a *startup* participante tenha novas oportunidades de negócio e visibilidade. As mentorias levaram à percepção do Inst-D de que “*Startups* prematuras não estavam prontas para participar do PAC” e que “*Startups* maduras se beneficiam mais” do programa.

Na Tabela 28, encontra-se o resumo dos nós do MCC do Inst-D, separados por sua localização temporal e sua natureza.

Tabela 28: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Inst-D

Classificação	Antes	Durante/depois
Intenções	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encontrar soluções ágeis e baratas</li> <li>Contratar serviços inovadores</li> <li>Ganhar eficiência</li> <li>Desenvolver a cultura de inovação da GC</li> </ul>	
Percepções	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento do VC no BR</li> <li>Não geração de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupação quanto à dedicação do <i>C-level</i> ao programa</li> <li><i>Startups</i> prematuras não estavam prontas para participar do PAC</li> <li><i>Startups</i> maduras se beneficiam mais</li> <li>Prospecção de novas oportunidades de negócio</li> <li>Visibilidade</li> </ul>

Classificação	Antes	Durante/depois
Ações	Investimento obrigatório em inovação Investimento em pesquisas universitárias Investimento em P&D Decisão pela aceleração de <i>startups</i>	Mentorias Semana de imersão Apoio dos especialistas da GC Propostas de projetos-piloto em conjunto com a GC <i>Demoday</i> Prêmio Participação em grande evento internacional de tecnologia Redução do tempo de aceleração

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 28 mostra a especificidade do PAC-D, que partiu de uma obrigatoriedade de investimentos da GC-D (algo único nos exemplos estudados). Outro aspecto único no PAC-D é a preocupação do Inst-D com o tempo de duração do programa, em linha com as recomendações de Kohler (2016b) e de Richter *et al.* (2018a) quanto à duração curta dos PACs.

A Tabela 29 mostra a matriz de vinculação entre intenções e ações realizadas, formulada a partir da entrevista do Inst-D. Nela, destaca-se que todas as intenções possuem predominantemente ações vinculadas a elas (como se pode explicitar pelo fato de que a moda e a mediana de todas as linhas é igual a um, isto é, há o predomínio da presença de vínculos positivos entre intenções e ações), e, de fato, todas foram qualitativamente reconhecidas como intenções estratégicas realizadas. Apenas a “Busca por soluções ágeis e baratas” foi uma intenção não comunicada ao longo do programa pelo Inst-D. A única estratégia emergente foi a “Redução do tempo de aceleração”.

Tabela 29: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Inst-D

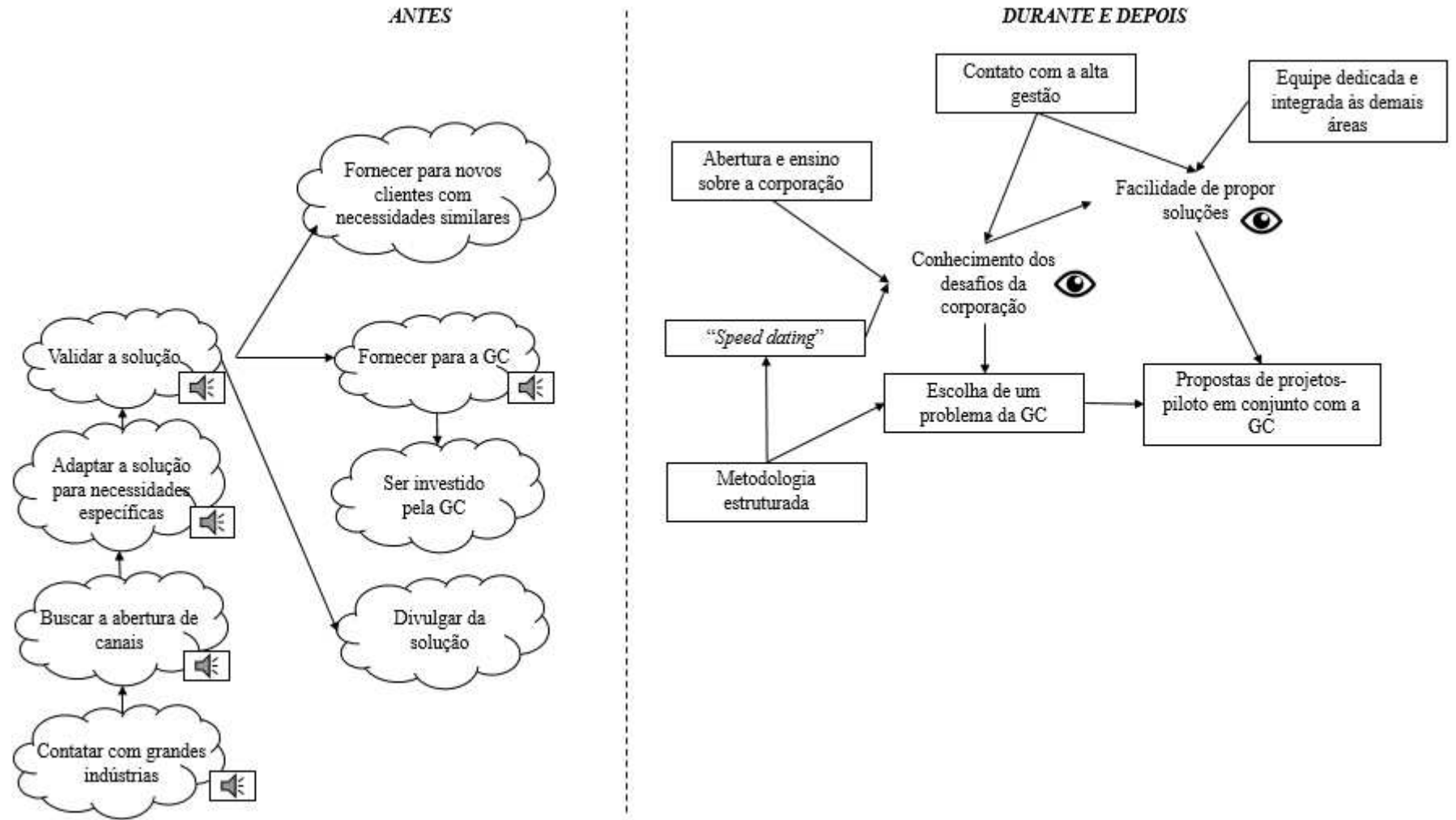
Intenções/Realizações	Intenção Comunicada?	Mentorias	Redução do tempo de aceleração	Semana de imersão	Apoio dos especialistas da GC	Propostas de projetos-piloto em conjunto com a GC	<i>Demoday</i>	Prêmio	Participação - evento internacional de tecnologia	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	Classificação qualitativa: Intenções
Encontrar soluções ágeis e baratas	Não comunicada	0	0	1	0	1	1	1	1	<b>1</b>	<b>1</b>	Realizada
Contratar serviços inovadores	Comunicada	0	0	1	0	1	1	1	1	<b>1</b>	<b>1</b>	Realizada
Ganhar eficiência	Comunicada	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1</b>	<b>1</b>	Realizada
Desenvolver a cultura de Inovação da GC	Comunicada	1	0	1	1	0	1	0	1	<b>1</b>	<b>1</b>	Realizada
<b>Moda</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<b>Mediana</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
Classificação qualitativa: Ações		Deliberada	Emergente	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada			

Fonte: Elaborada pela autora.

### Part-D

A seguir também encontra-se a descrição do MCC (Figura 22) construído a partir da entrevista com o CEO de uma *startup* participante do PAC-D — lembrando que, no caso D, não foi possível entrevistar o executor do programa

Figura 22: Diagrama MCC – Part-D



Fonte: Elaborada pela autora.

O Part-D tinha como intenção inicial, ao participar do PAC-D, a possibilidade de contato com uma grande indústria, que o levaria à abertura de canais quando tivesse a adaptação de sua solução para necessidades específicas. Uma vez que a solução estivesse adaptada, a intenção do Part-D era obter a validação de solução pela GC-D, para que isso levasse à possibilidade de fornecer para a própria GC-D e para novos clientes com necessidades similares. Ao fornecer para a GC-D, o Part-D objetivava ser investido pela corporação. Por fim, uma vez com sua solução validada, o Part-D tinha por meta divulgar a mesma.

Ao longo do PAC, o Part-D esteve em uma abertura que contou com apresentação sobre a corporação e sobre a metodologia estruturada do PAC-D. Dentro dessa metodologia, o Part-D esteve no chamado “*speed-datings*” — dinâmica que promoveu o encontro dos participantes com diversos executivos e especialistas da GC-D em uma sala, rotacionando conversas de aproximadamente cinco minutos entre cada empreendedor e cada membro da GC-D presente, a fim de que os empreendedores das *startups* pudessem apresentar suas empresas e soluções, e debater sobre a aderência destas com as demandas da GC-D, além de tirar possíveis dúvidas sobre a corporação. Outro aspecto derivado da metodologia estruturada era a escolha de um problema da GC-D a ser solucionado, para que os participantes pudessem realizar propostas de projetos-piloto em conjunto com a GC-D.

A “Abertura e ensino sobre a corporação”, a dinâmica de “*speed dating*” e o contato com a alta gestão levaram à percepção do Part-D de que ele obteve conhecimento sobre os desafios da corporação, o que trouxe facilidade de escolher o problema a ser solucionado pelo projeto-piloto. Além disso, havia uma equipe dedicada e integrada às demais áreas da GC-D para o PAC-D, o que levou à percepção do Part-D quanto à facilidade de propor soluções para os desafios da GC-D.

Na Tabela 30, encontra-se o resumo dos nós do MCC do Inst-D, separados por sua localização temporal e sua natureza.

Tabela 30: Identificação das Percepções, Intenções e Ações estratégicas – Part-D

Classificação	Antes	Durante/depois
Intenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contatar grandes indústrias</li> <li>Adaptar a solução para necessidades específicas</li> <li>Validar a solução</li> <li>Buscar a abertura de canais</li> <li>Fornecer para novos clientes com necessidades similares</li> <li>Fornecer para a GC</li> <li>Ser Investido pela GC</li> <li>Divulgar a solução</li> </ul>	

Classificação	Antes	Durante/depois
Percepções		Conhecimento dos desafios da Corporação Facilidade de propor soluções
Ações		Abertura e ensino sobre a corporação <i>Speed dating</i> Metodologia estruturada Contato com a alta gestão Escolha de um problema da GC Propostas de projetos-piloto em conjunto com a GC Equipe dedicada e integrada às demais áreas

Fonte: Elaborada pela autora.

Do conjunto de nós do Part-D, destacam-se a “Metodologia estruturada”; “Equipe dedicada e integrada às demais áreas” da GC-D; e “Contato com a alta gestão” como evidências empíricas dos postulados de Kohler (2016b) e de Richter *et al.* (2018a), especialmente quanto aos construtos de “procedimentos” de Richer *et al.* (2018a) (*i.e.*, processo seletivo estruturado; estabelecimento de uma competição/concursos; duração fixa, metodologias enxutas e *feedbacks* rápidos); de “funções” (*i.e.*, alocar pessoal experiente para a execução do PAC; disponibilizar mentores de fora e dentro da GC; fornecer informações relevantes, orientação útil e inspiração para as *startups*; dar autonomia e tratar os participantes como parceiros da GC); e com o envolvimento da alta gerência (STANDING *et al.*, 2016b).

As percepções “Conhecimento dos desafios da corporação” e “Facilidade de propor soluções” corroboram a visão positiva do PAC-D pelo Part-D. A Tabela 31 também revela a predominância de intenções realizadas do Part-D, em que apenas o nó “Fornecer p/ clientes com necessidades similares” é tido como não realizado. Já os nós “Adaptação da solução para necessidades específicas”; “Ser investido pela GC” e “Divulgação da solução”, apesar de suas modas e medianas serem iguais a zero, foram predominantemente realizados, suportados pelas ações vinculadas a eles. A GC-D, apesar de não buscar contrapartidas acionárias em troca dos benefícios do PAC-D, possui também um braço de *venture capital*, por meio do qual faz investimentos em *startups* participantes ou não de seu PAC. O Part-D coloca a possibilidade de eventualmente ser investido pela GC-D como uma de suas intenções ao participar do PAC-D, e, como a GC-D de fato investiu em sua *startup* após o PAC, o Part-D considera essa intenção estratégica como realizada.

Tabela 31: Tabela de vinculação de intenções e ações realizadas – Part-D

Intenções/Ações	Intenção Comunicada?	Abertura e ensino sobre a corporação	Contato com a alta gestão	Escolha de um problema da GC	Propostas de projetos-piloto em conjunto com a GC	Equipe dedicada e integrada às demais áreas	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	Classificação qualitativa: Intenções
Contatar grandes indústrias	Comunicada	1	1	1	0	0	<b>1</b>	<b>1</b>	Realizada
Adaptar a solução para necessidades específicas	Comunicada	0	0	1	1	0	<b>0</b>	<b>0</b>	Realizada
Validar a solução	Comunicada	0	1	1	1	1	<b>1</b>	<b>1</b>	Realizada
Buscar a abertura de canais	Comunicada	0	1	0	0	0	<b>0</b>	<b>0</b>	Em realização
Fornecer para clientes com necessidades similares	Não comunicada	0	0	1	1	0	<b>0</b>	<b>0</b>	Não realizada
Fornecer para a GC	Comunicada	1	1	1	1	1	<b>1</b>	<b>1</b>	Realizada
Ser Investido pela GC	Não comunicada	1	1	0	0	0	<b>0</b>	<b>0</b>	Realizada
Divulgar a solução	Comunicada	0	1	0	0	0	<b>0</b>	<b>0</b>	Realizada
<b>Moda</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			
<b>Mediana</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
Classificação qualitativa: Ações		Emergente	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada			

Fonte: Elaborada pela autora.



## 4.2 Entre PACs

A Tabela 32 permite uma visão resumida de cada PAC a partir de suas características derivadas das ações realizadas em cada um deles. A escolha por caracterizar os PACs através da síntese de suas ações (i.e., em detrimento das intenções e percepções) foi feita devido ao caráter tangível das ações, enquanto percepções e intenções são expressões mais subjetivas e mais abstratas.

A síntese dos resultados também permite análises comparativas entre os PACs: os PACs B e D assemelham-se por terem em comum características que aparecem apenas em ambos, como os períodos de imersão e *bootcamps*, e prêmios (em ambos, com viagens internacionais e valores monetários). Além disso, os dois não possuem contrapartida acionária (*equity free*), fazem uma rigorosa seleção de participantes, promovem mentorias e o contato com a alta gestão da GC, atividades de desenvolvimento com *startups/workshops*, e, em ambos, seus participantes foram investidos após o PAC e geraram negócios. Por outro lado, diferem-se na utilização de consultorias para assessoria da GC na condução do PAC (presente apenas no PAC-D e no PAC-A), no desenvolvimento de ações em conjunto com as *startups* e GCs (PAC-D e PAC-A), e apenas o PAC-B e o PAC-A tiveram atividades de preparação interna dos colaboradores da GC para o PAC. Por fim, o PAC-B previa o uso da estrutura da corporação, diferindo-se do PAC-D.

O PAC-A é o PAC que menos comunga características com os demais<sup>12</sup>. O PAC-C possui características específicas de um programa com participação acionária em contrapartida de seus benefícios ofertados, como a cobrança de informações. A ausência de atividades como mentorias, períodos de imersão e prêmios o difere dos PACs B e D.

As percepções dos Part-D e Part-B indicam que ambos perceberam esses PACs como positivos, e a Tabela 35 revela que são de fato PACs mais completos, com uma maior gama de atividades e prêmios relevantes para as *startups*. Esses programas já passaram por diversas edições e têm a particularidade de serem programas de empresas multinacionais que comungam de estratégias de inovação aberta em outros países, podendo colaborar com múltiplas experiências para a condução do PAC. O PAC-C também é derivado de uma GC multinacional, porém, com características que se aproximam mais de *venture capital* (investimentos com contrapartida acionária) do que com a definição de PACs (KOHLENER, 2016b).

---

<sup>12</sup> O Inst-A inclusive se refere ao PAC-A como uma “Iniciativa de Inovação Aberta”, considerando a ausência de características comuns na aceleração de empresas.

Tabela 32: Síntese de resultados e características dos PACs

	<i>Pac-A</i>	<i>Pac-B</i>	<i>Pac-C</i>	<i>Pac-D</i>
<b><i>Características do PAC</i></b>				
<i>Equity free</i>	x	x		x
Seleção criteriosa de participantes		x	x	x
Consultorias para assessoria da GC	x			x
Cobrança de informações			x	
Processo de contratação de suprimentos antigo da GC	x		x	
Análise de crédito	x		x	
<b><i>Atividades do PAC</i></b>				
Desenvolvimento de soluções em conjunto	x			x
Mentorias e contato com a alta gestão		x	x	x
Preparação interna da GC	x	x		
Período de imersão/ <i>bootcamps</i>		x		x
Prêmios		x		x
Uso da estrutura da GC		x	x	
Atividades de desenvolvimento para <i>startups/workshops</i>		x	x	x
Ensino sobre a corporação				x
<b><i>Networking do PAC</i></b>				
Investimento posterior ao PAC	x	x	x	x
Geração de negócios		x	x	x

Fonte: Elaborada pela autora.

Diante dessa síntese, esta seção compila os resultados dos MCCs construídos, dando visibilidade a quais foram primeiramente as percepções dos entrevistados, as ações tomadas durante os PACs e as intenções dos mesmos, enfatizando seu caráter estratégico (deliberadas, não realizadas, em realização ou sabotadas).

#### 4.2.1 Percepções

A compilação das percepções colhidas ao longo das entrevistas é expressa na Tabela 33. As percepções foram divididas entre Anteriores e Posteriores ao PAC. Como caráter subjetivo de percepções, o posicionamento temporal entre elas é impreciso, podendo haver diferenças entre a realidade temporal e o que foi expresso pelos participantes. Ainda assim, esta diferenciação contribui com o entendimento que cada entrevistado teve quanto a seu respectivo PAC, permitindo-nos entender quais percepções sustentavam as expectativas (intenções estratégicas anteriores ao PAC) e exprimir possíveis razões pelas quais ações realizadas foram tomadas. Ademais, favorece um entendimento ampliado do PAC após sua realização.

Após o agrupamento temporal, as percepções também foram agrupadas dentre aquelas que dizem respeito à relação da GC com as *startups*, às percepções relativas ao mercado, à estrutura do PAC e a seus resultados.

Destaca-se a percepção de resistência ao PAC, que compreende a não facilitação do programa pelos funcionários da GC, suas dificuldades em lidar com *startups*, a necessidade de ajuda com a inovação, o medo da interação com *startups*, medo de substituição, barreiras de aceitação das soluções propostas e diferenças geracionais. Essas percepções são evidências empíricas dos postulados de Schuh *et al.* (2017b) quanto aos problemas relativos à transferência de tecnologia, por dificuldades de aceitação pela companhia (“*Not Invented Here Syndrome*”); e também à visão de proposta por Grilo *et al.* (2017a) e Jackson e Richter (2017a), de que há diferenças ontológicas profundas entre *startups* e corporações estabelecidas, que podem ser fatores inibidores à colaboração entre eles dentro do contexto de aceleradoras corporativas.

As percepções compiladas também exemplificam a teoria de Mahmoud-Jouini *et al.* (2018b) quanto à busca por recursos internos do PAC e às dificuldades de escolha do modelo mais adequado para a interação com *startups*. Corrobora, ainda, a visão de Grilo *et al.* (2017b) de que nem sempre as corporações colaboram com *startups* tendo por objetivo final sua aquisição ou investimento.

Tabela 33: Compilação dos nós de percepção dos entrevistados

		Percepções	PAC-A			PAC-B			PA-C		PA-D	
			Inst-A	Exec-A	Part-A	Inst-B	Exec-B	Part-B	Exec-C	Part-C	Inst-D	Part-D
Anteriores ao PAC	Relação GC x <i>Startups</i>	Resistência	x	x	x	x						
		Levantamento de problemas muito amplos	x									
		Dificuldades de superar distrações do dia a dia	x									
		Dificuldades com P&D interno					x				x	
		Compreensão e engajamento da liderança					x					
		Confiança na GC			x							
	Mercado	Programas sem contrapartida acionária são melhores.									x	
		<i>Startup</i> precisava de ajuda.		x		x	x	x	x			
		Crescimento do VC no BR		x								
	<i>Equity</i>	Perdas de oportunidades				x		x				
Necessidade de Inovação no setor											x	
Posteriores ao PAC	Relação GC x <i>Startups</i>	Medo da interação com a <i>startups</i>	x	x		x						
		Resistência da GC	x	x		x			x			
		Área de inovação recém-criada, sem experiência			x							
		Dificuldade da GC em auxiliar <i>startups</i> prematuras		x			x		x		x	
		Apoio da liderança					x					
		Proteção da estrutura técnica já existente			x							
	Estrutura	Tempo de dedicação do C-Level participante						x			x	
		Lentidão da jurídica da GC	x			x	x		x	x		
		Incerteza sobre quem deveria arcar com a solução	x									
	Resultado PAC	GC não abriu canais diretamente.						x				
		Participantes não têm privilégios como fornecedores							x			
		Falta de suporte			x							
		Dificuldade de identificar desafios solucionáveis	x									
		Satisfação com o resultado do PAC						x		x		x
		Geração de negócios e relacionamentos				x		x		x	x	
		PAC auxiliou no estabelecimento de governança.								x		
PAC já proporcionou retornos financeiros para a GC.								x				
Evolução em direção à mudança cultural da GC		x		x	x							

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.2.2 Intenções

A Tabela 34 compila as intenções estratégicas identificadas nos MCCs construídos, bem como retoma o resultado da classificação dada após a vinculação das estratégias intencionadas (intenções) com as ações tomadas para que estas fossem concretizadas, e a identificação daquelas intenções comunicadas ao longo do PAC ou não. A consolidação permite a observação da predominância de ações comunicadas, sobretudo nos agrupamentos de intenções Realizadas e Em realização, suportando os argumentos de Steensen (2014) quanto à tendência de intenções comunicadas se tornarem realizadas. As chamadas estratégias “ocultas” (hidden strategy) (STEENSEN, 2014) das *startups* ao participarem dos PACs foram sobretudo a aproximação com as GCs, tornarem-se fornecedores das mesmas e fornecer para clientes com necessidades similares. Uma hipótese quanto à razão pelas quais essas intenções não foram comunicadas seria a discrição dos participantes quanto ao uso do conhecimento adquirido sobre a GC e suas necessidades no PAC, especialmente quanto à intenção de fornecer para clientes com necessidades similares da GC, que poderia implicar fornecimento de soluções para concorrentes da mesma.

Já as corporações têm como agendas ocultas buscar por adequação de mercado e objetivos didáticos, diferenciar-se da concorrência e suprir a necessidade de mudança cultural. Essas intenções não comunicadas remetem a incapacidades da GC de adequar-se sozinha ao mercado, a preocupações quanto à sua posição de corporação estabelecida, expondo fragilidades quanto a seus concorrentes e à inadequação de sua equipe (que precisa aprender sobre novas tecnologias e *startups* — “objetivos didáticos”).

Outro destaque que a Tabela 34 traz é a lembrança da necessidade de ampliação do modelo de Mintzberg (1978) e Mirabeau e Maguire (2014). O modelo de Mintzberg (1978), considerado canonizado (MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a), recentemente enriquecido por Mirabeau e Maguire (2014), defende que a estratégia pode se manifestar de seis formas (estratégia intencionada, deliberada, realizada, não realizada, emergente e efêmera). Porém, no presente estudo, a vinculação entre intenção e ação dentro dos PACs estudados sugere uma nova manifestação estratégica — ações chamadas *Sabotadoras*, capazes de culminar em estratégias não apenas não realizadas, mas também *Sabotadas* — *i.e.*, minada por ações diametralmente opostas à estratégia originalmente intencionada. Dessa forma, na busca pela investigação das principais causas que levam a manifestações estratégicas não realizadas, emergiu a necessidade de ampliar o modelo para a compreensão das ações chamadas *Sabotadoras*.

O ponto curioso emergente da Tabela 34 é a constatação de que todas as Intenções Sabotadas foram devidamente comunicadas. Nesse sentido, as hipóteses de não realização de estratégias intencionadas de Mirabeau *et al.* (2018a) podem ser evocadas como possíveis explicações para esse fenômeno, especialmente a forma de “consumo” da estratégia (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018b, p. 594). Esse consumo refere-se a como os instituidores, que concebem a estratégia intencionada, comunicam-na aos executores e demais envolvidos no programa, e como estes a recebem. O “consumo jocoso” (*playful consumption*) da estratégia parece colaborar para que esta resulte em uma estratégia não realizada. Por consumo jocoso, Mirabeau *et al.* (2018b) se referem à postura de indivíduos como críticos sutis da estratégia intencionada, tratando-a com paródias ou ironias no dia a dia. Essa postura releva a resistência em relação à estratégia intencionada, que emerge pelo cinismo dos gerentes executores que resistem e subvertem informal e silenciosamente as iniciativas estratégicas apresentadas por instituidores (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

As demais ações não realizadas (Ganhar eficiência para a GC; Buscar a abertura de canais; Fomentar a inovação no setor; e Fornecer para novos clientes com necessidades similares) podem também se valer das demais hipóteses de Mirabeau *et al.* (2018b) para a não realização da estratégia. A hipótese de que uma abordagem rasa da estratégia, com participação e diálogos limitados, é mais propensa a gerar estratégia não realizada, na medida em que os executores são inclinados a selecionar e reter conteúdo estratégico que lhes foi passado de forma forçada e não discutida (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018), pode explicar a não realização de intenções não comunicadas.

Além disso, outra hipótese de Mirabeau *et al.* (2018b) postula que um planejamento aberto e flexível, passível de gerar múltiplos cenários possíveis, também pode conduzir a uma estratégia não realizada, à medida que uma amplitude elevada de cenários considerados impulsiona a criatividade e a experimentação. Neste caso, é provável que variações da estratégia intencionada e apreendida pelos executores surjam, e, com isso, seja menos provável que a real intenção dos instituidores seja de fato selecionada e retida pelos executores, tornando-se uma estratégia não realizada (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

Por fim, práticas de alocação de recursos que permitem desvios de planos podem ser propensas a resultar em estratégias não realizadas (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). Caso os executores tenham o poder de argumentar para onde os recursos alocados iriam, eles tenderiam a desviar-se da estratégia intencionada pelos instituidores (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

Uma possível análise quanto à explicação da razão pela qual tantos nós “Em realização” foram identificados remete à necessidade de elaboração de um propósito claro e convincente para direcionar o programa e a criação de métricas e KPIs atrelados aos objetivos estratégicos do PAC e da GC (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018b). A não identificação dos propósitos claros remete à hipótese de Mirabeau *et al.* (2018b) quanto aos múltiplos cenários e comunicação rasa da estratégia, especialmente não amparada por KPIs (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018b). Porém, estas intenções podem ainda ser realizadas, de acordo com as indicações dos entrevistados.

Tabela 34: Compilação dos nós e classificações das Intenções Estratégicas

Classificação	Comunica- ção	Intenções	PAC-A			PAC-B			PA-C		PA-D	
			Inst-A	Exec-A	Part-A	Inst-B	Exec-B	Part-B	Exec-C	Part-C	Inst-D	Part-D
Realizada	Comunicada	Identificar desafios internos	x									
		Identificar soluções e serviços inovadores	x								x	
		Ser protagonista na inovação no setor					x					
		Desenvolver a cultura de inovação					x				x	
		Ganhar eficiência									x	
		Gerar negócios					x	x				
		Ajudar <i>startups</i>					x					
		Investir/Receber investimento							x	x		
		Buscar por programas <i>Equity Free</i>							x			x
		Adaptar, validar e divulgar a solução										x
		Contatar grandes indústrias										x
		Fornecer para a GC										x
	Buscar por desenvolvimento							x				
	Não comunicada	Ser investido pela GC										x
Aproximar-se da corporação								x				
Em realização	Comunicada	Promover a cultura de inovação	x	x								
		Ajudar na interação da <i>startup</i> com a GC	x									
		Promover contatos			x	x						
		Gerar negócios				x		x				x
		Buscar soluções inovadoras		x								
		Buscar o retorno do capital investido/saídas							x			
		Validar a solução			x							
		Adaptar a solução para necessidades específicas			x							
		Buscar por mentorias									x	

(continua)



Classificação	Comunica- ção	Intenções	PAC-A			PAC-B			PA-C		PA-D	
			Inst-A	Exec-A	Part-A	Inst-B	Exec-B	Part-B	Exec-C	Part-C	Inst-D	Part-D
Em realização	Não comunicada	Busca por adequação de mercado	x									
		Ensinar – objetivos didáticos				x						
		Diferenciar-se da concorrência				x						
Não realizada	Comunicada	Ganhar eficiência para a GC							x			
		Buscar a abertura de canais			x			x				
	Não comunicada	Fomentar a inovação no setor		x								
		Fornecer para novos clientes com necessidades similares			x							x
Sabotada	Comunicada	Resolver dores reais da Corporação	x									
		Tornar-se “Cliente anjo”	x	x								
		Área responsável como dona do processo	x									
		Gerar negócios com <i>startups</i>			x				x	x		

Fonte: Elaborada pela autora.

### 4.2.3 Ações estratégicas

A Tabela 35 compila as ações estratégicas identificadas nos MCCs construídos, bem como retoma o resultado da classificação dada após sua vinculação com as estratégias intencionadas (intenções). A consolidação revela as especificidades de cada PAC, uma vez que a maior parte das ocorrências é única. As mentorias, as atividades de desenvolvimento para *startups*, a obtenção de investimentos por estas e a não implementação da solução foram as categorias com maior número de ocorrências.

A Tabela 35 também permite análises quanto à deliberação das ações, revelando como a maior parte destas de fato foram anteriormente pensadas para compor os PACs. Outro destaque são para as ações Sabotadoras (“Não auxílio às *startups*”; “Processo de contratação de suprimentos antigo da GC”; “Análise de crédito”; “Não implementação da solução”), que ilustram empiricamente a necessidade de ampliação do modelo de Mintzberg (1978) e Mirabeau e Maguire (2014).

Tabela 35: Compilação e classificação dos nós de Ação Estratégica

Classificação	Ações	PAC-A			PAC-B			PA-C		PA-D	
		Inst-A	Exec-A	Part-A	Inst-B	Exec-B	Part-B	Exec-C	Part-C	Inst-D	Part-D
Deliberada	Contratação de um executor dedicado ao PAC	x									
	Definição de objetivos	x									
	Contratação de consultorias	x								x	
	Definição dos problemas a serem resolvidos	x	x								
	Envolvimento de áreas internas para levantamento dos problemas	x									
	Aproximação do ecossistema de <i>startups</i>		x			x					
	Resolução de alguns desafios levantados		x	x						x	
	Nova Estrutura		x								
	Curso de mentoria interno				x						
	<i>Equity free</i>					x					
	Apadrinhamento de <i>startups</i>					x					
	Apoio dos especialistas da GC e Equipe dedicada									x	x
	Mentorias e contato com a alta gestão					x	x	x	x	x	x
	Orçamento disponível para o PAC					x					
	Semana de imersão									x	
	Prêmios									x	
	Patrocínio da Corporação										
	Viagem									x	
	Selo de participação no PAC										
	Geração de negócios										
	Seleção criteriosa de participantes								x		
	Apresentação para outros investidores									x	
	Desenvolvimento de soluções em conjunto		x	x							x
Atividades de desenvolvimento para <i>startups</i>					x	x	x		x		
<i>Startups</i> conseguem investimento						x	x	x	x		
Uso da Estrutura da GC								x	x		

(continua)

Classificação	Ações	PAC-A			PAC-B			PA-C		PA-D	
		Inst-A	Exec-A	Part-A	Inst-B	Exec-B	Part-B	Exec-C	Part-C	Inst-D	Part-D
Emergente	Definição de personas do PAC	x									
	Redução do tempo de aceleração									x	
	Abertura e ensino sobre a corporação										x
	<i>Workshops</i> internos	x									
	Cobrança de informações da GC							x			
	Cobrança de resultados							x			
	Conheceu o seu futuro investidor-anjo.								x		
Sabotadora	Não auxílio às <i>startups</i>	x									
	Processo de contratação de suprimentos antigo	x						x	x		
	Análise de crédito	x							x		
	Não implantação da solução	x	x	x							

Fonte: Elaborada pela autora.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, formulam-se as considerações finais da dissertação, sendo destacadas suas principais contribuições e sumarizadas as limitações da pesquisa, além das sugestões para futuros trabalhos que objetivem dar sequência ao estudo desenvolvido.

### 5.1 Contribuições

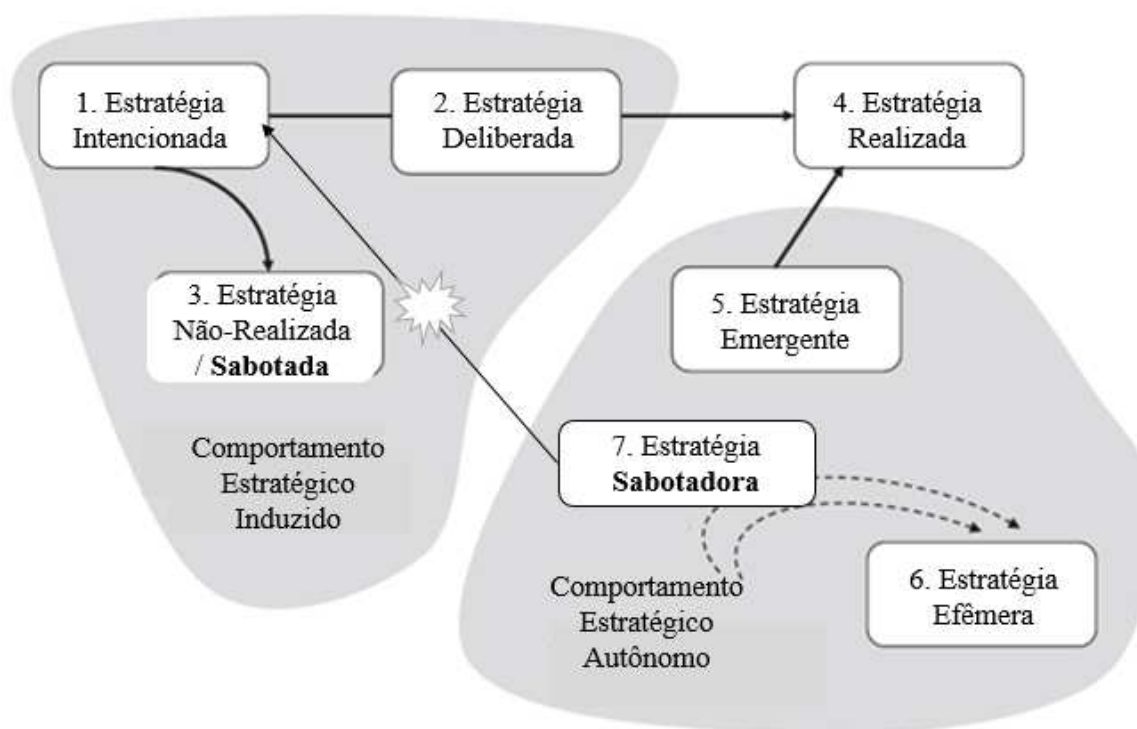
As contribuições do presente trabalho expressam-se em três aspectos principais: contribuição teórica para a literatura de estratégia; contribuição empírica quanto a PACs e contribuição metodológica na ampliação dos métodos de análise de MCCs.

#### **Contribuição teórica para o campo de estratégia**

As contribuições teóricas dizem respeito à sugestão de ampliação da teoria canonizada de Mintzberg (1978) e Mirabeau e Maguire (2014b). Por anos, o modelo de Mintzberg (1978) foi usado exprimindo a concepção da estratégia em cinco tipos: estratégia intencionada, deliberada, realizada, não realizada e emergente. Mirabeau e Maguire (2014b) o ampliaram, décadas depois, para incluir uma possibilidade de estratégia antes ignorada, a qual chamaram de estratégia efêmera, que emerge, porém, não persiste a ponto de tornar-se estratégia realizada.

A presente pesquisa, ao confrontar intenções estratégicas com ações que as suportassem, sugere uma nova manifestação estratégica — ações chamadas “sabotadoras”, capazes de culminar em estratégias sabotadas que podem, até mesmo, tornar-se não realizadas, quando destruídas por ações diametralmente opostas à estratégia originalmente intencionada. Dessa forma, na busca pela investigação das principais causas que levam a manifestações estratégicas não realizadas, emergiu a necessidade de ampliar o modelo para a compreensão das ações sabotadoras. A observação empírica dos PACs A e C revelou que certas ações podem não apenas contar com a presença ou ausência de um vínculo positivo a uma intenção estratégica, como também a presença de um vínculo negativo. As ações classificadas como sabotadoras (Não auxílio às *startups*; Processo de contratação antigo da GC; Análise de crédito; Não implementação da solução) se referem ao processo de contratação das *startups* e à análise de crédito dos participantes. Estes exemplos são ricos em demonstrar que de fato uma ação pode ser oposta a uma intenção estratégica, fazendo com que a intenção seja sabotada.

Figura 23: Modelo enriquecido de tipos de estratégia



Fonte: Elaborada pela autora, com base no modelo de Mirabeau e Maguire (2014a)

A Figura 23 ilustra o modelo enriquecido de Mirabeau e Maguire (2014) proposto como contribuição teórica da presente dissertação. As chamadas *ações sabotadoras* emergem autonomamente e vão de encontro à estratégia intencionada, podendo fazer com que as ações originalmente intencionadas sejam não realizadas, caso a ação sabotadora prevaleça em relação às demais ações estratégicas vinculadas a essa intenção. Esta contribuição implica reflexões sobre a atual abordagem da literatura para a estratégia: é comum encontrar na literatura discussões focadas nas intenções deliberadas e nas ações emergentes e em como estas se relacionam com a estratégia realizada, mas não em como as deliberadas e emergentes se relacionam entre si (MINTZBERG, 1978; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014b). Porém, o presente trabalho, por meio das evidências obtidas, propõe o foco no retrospecto, isto é, na concepção de um subconjunto de estratégias emergentes se relacionando com a estratégia intencionada anteriormente, isto é, com o foco em como as estratégias emergentes se relacionam com a estratégia intencionada (no caso, como ações sabotadoras podem ser vistas como subconjunto das emergentes, atacando as estratégias intencionadas).

Essas constatações vão ao encontro à visão de que ações estratégicas (“táticas”) podem ser uma forma de resposta a imposições de estratégias intencionadas (MACKAY; ZUNDEL, 2017b), inclusive na direção contrária à intenção original, contornando-a ou evitando as

prerrogativas diretivas dadas por aqueles que estão no poder. Macky e Zundel (2017b), ao postular a possibilidade de táticas serem exatamente contrárias às intenções estratégicas, anteviram a constatação de que há a possibilidade de ações estratégicas, chamadas por eles de “táticas” (por estarem no âmbito da implementação e não da formulação), serem sabotadoras da estratégia intencionada. Para os autores, as ações estratégicas não podem ser vistas apenas como desdobramentos operacionais das intenções estratégicas, e sim devem ser vistas como um poderoso poder político capaz de se opor às diretrizes estratégicas determinadas por instituidores, gerando ações por eles chamadas de movimentos estratégicos idiossincráticos, ou táticas dissimuladas (MACKAY; ZUNDEL, 2017b).

O presente trabalho também propõe a conciliação dos modelos que normalmente confrontam *comunicação com realização da estratégia* (STEENSEN, 2014) ou *intenção com a realização da estratégia* (MINTZBERG, 1978; MIRABEAU; MAGUIRE, 2014a), para propor um modelo de avaliação de *intenção x comunicação x realização*. Desta forma, os aspectos cruciais da comunicação ao lado da existência de uma intenção formalizada na mesma direção estratégica poderiam ser avaliados quanto a seu impacto naquilo que foi efetivamente realizado.

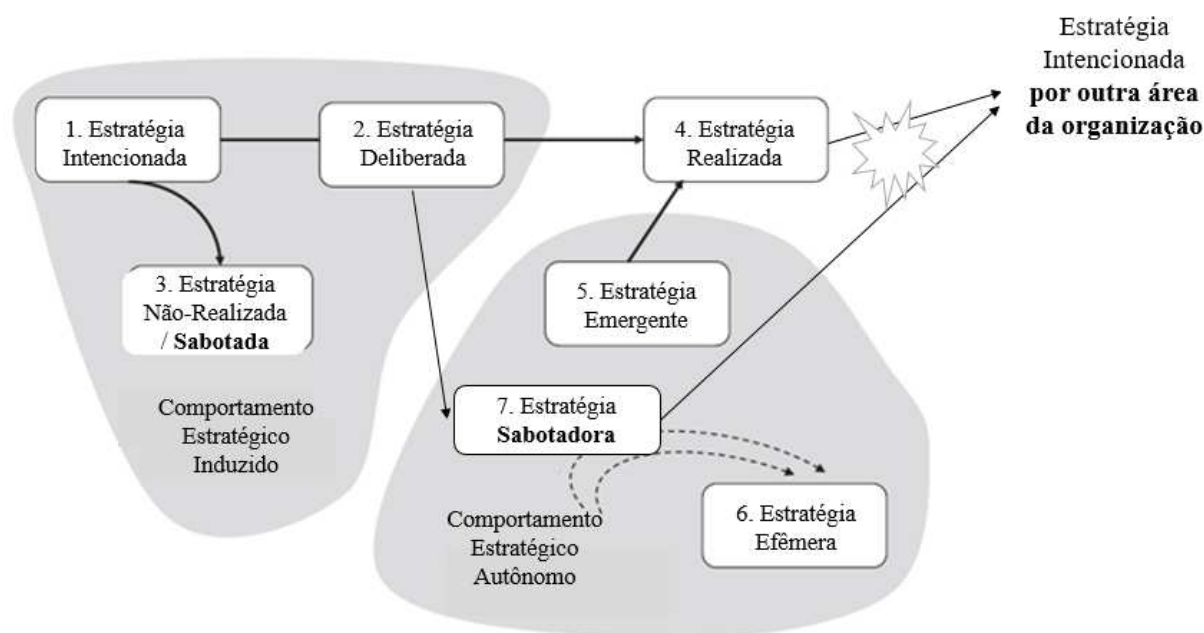
### **Convites para pesquisas futuras – aspectos teóricos**

O primeiro convite à futuras pesquisas que explorem os aspectos teóricos aqui ressaltados, seria a validação da classificação como “sabotadora” as ações estratégicas e “sabotadas” as intenções. Desta forma, novos estudos poderiam validar a nomenclatura utilizada em campo, questionando participantes, executores e instituidores quanto a esta classificação de vínculo, ou mesmo sugerir outras nomenclaturas que possam expressar o vínculo negativo entre ação e intenção estratégica.

Apesar de não emergir nos casos estudados especificamente, o racional proposto permite a concepção da possibilidade de que uma ação estratégica induzida (i.e., vinculada a uma intenção estratégica) seja sabotadora de uma segunda intenção. Uma situação hipotética que ilustra essa possibilidade é que, enquanto uma área ou um departamento de inovação tem a intenção estratégica de facilitar a contratação de startups, o departamento de conformidade ou de compras da companhia pode ter o direcionamento estratégico de mitigar a contratação de fornecedores sem prévia análise de crédito ou de governança. Desta forma, uma ação estratégica deliberada de um departamento poderia sabotar explicitamente a intenção estratégica de outro (no caso, o departamento de compras sabotaria a área de inovação). Esse insight teórico reforça

a visão de Steensen (2014) de que em uma organização pode não haver apenas um plano, estratégia, posicionamento, padrão ou perspectiva, mas muitos (formais e informais) entre os principais instituidores da estratégia, e que tais planos e perspectivas, em algumas situações, podem ser concorrentes entre si, desembocando em situações conflitantes de disputas de poder (STEENSEN, 2014). Essa constatação leva ao convite de exploração em futuras pesquisas que direcionem o olhar para o conjunto de estratégias dentro de uma organização. Isto é: não apenas para uma intenção estratégica isolada vinculada às suas ações derivadas específicas, e sim para o conjunto de ações com múltiplas intenções a elas vinculadas, que podem ser impactadas negativa ou positivamente umas pelas outras. Em outras palavras, sugere-se que a classificação de uma estratégia pode depender das relações pertinentes a todo o sistema de estratégias da organização, e não apenas a observação dessa estratégia ao longo do tempo, como se pressupõe atualmente.

Figura 24: Novas concepções do modelo proposto



Fonte: Elaborado pela autora.

Outro insight teórico relevante advindo dos casos de pesquisa é a compreensão de que ações estratégicas podem ou não ser determinantes quanto à realização de uma intenção. Nos casos observados, emergiram ações sabotadoras que foram determinantes na realização ou não realização de uma intenção, ainda que várias outras ações positivamente vinculadas a ela (emergentes ou deliberadas) existissem. Isto é, várias ações positivas foram suprimidas por uma única ação sabotadora. Em outros casos, a presença de uma ação sabotadora não foi forte o



suficiente para que a intenção estratégica fosse sufocada, e, portanto, essa, ainda assim, realizou-se. As análises de moda e mediana comparadas à classificação subjetiva quanto à realização ou não da intenção estratégica endossa esse argumento — *i.e.*, ainda que prevaleçam nesses índices ações deliberadas, emergentes ou sabotadoras, o resultado quanto à realização de determinada intenção estratégica ou da natureza da ação (*i.e.*, deliberada, emergente ou sabotadora) pode distinguir-se daquele expresso pela moda e/ou mediana da simbologia atrelada a cada vínculo. Em suma, essa constatação convida a pensar que estratégia deliberada e não realizada não são classificações binárias, mutuamente excludentes, e sim que possuem níveis ou graus variados de realização.

### **Contribuição empírica para literatura de PACs e práticas gerenciais**

Por se tratar de um campo ainda pouco explorado, com pesquisas voltadas para aspectos prescritivos (JACKSON; RICHTER, 2017b; KOHLER, 2016b), a presente pesquisa contribui com a descrição de quatro PACs a partir de uma visão multinível (*i.e.*, instituidores, executores e participantes), revelando quais foram os antecedentes para a concepção dos PACs, quais suas características principais, quais as intenções de GCs e participantes em relação aos programas e quais foram suas percepções temporalmente localizadas. As tabelas 31 a 35 sintetizam as contribuições empíricas do presente estudo em relação aos PACs.

As informações coletadas tanto nas entrevistas quanto nos *sites* de cada PAC e sintetizadas neste estudo também contribuem para a prática gerencial. Conhecendo as características de quatro importantes programas de aceleração realizados no Brasil em setores diversos, e tendo em mãos o comparativo entre eles — incluindo quais foram as percepções de seus participantes, executores e instituidores, executivos e gerentes — outras organizações podem-se valer dos aprendizados sintetizados para a elaboração de seus próprios PACs, ou adotar práticas similares em PACs já existentes, e ainda abandonar práticas vinculadas a percepções negativas ou a ações sabotadoras caso as identifiquem em seus próprios programas de aceleração.

As contribuições empíricas convidam a novos estudos para a sua validação, contemplando novos PACs e, mesmo, mais indivíduos que representem cada nível estudado, a fim de ampliar a visão dos programas.

## **Contribuição metodológica para os MCCs**

Eden e Ackermann (1998) compreendem que o mapeamento cognitivo causal é uma ciência inexata, e as diretrizes apresentadas formam apenas um suporte para as interpretações individuais dos dados disponíveis. No entanto, fornece uma maneira poderosa de pensar, representar e fazer perguntas a um relato (EDEN; ACKERMANN, 1998). A presente pesquisa propôs um modelo enriquecido de MCCs, em que aspectos concretos e subjetivos são separados por simbologias (a saber, nós históricos, ações estratégicas como aspectos concretos, separados de intenções e percepções como aspectos subjetivos) e propôs formas de tabulação que facilitam análises derivadas da construção de MCCs, buscando aproximar-se mais da objetividade quanto à interpretação de mapas criados, dando suporte analítico para questões observadas nos mesmos.

Além da simbologia utilizada dentro de cada diagrama de MCC e das tabelas derivadas da síntese dos nós codificados por sua natureza, o presente trabalho também propôs uma metodologia de vinculação qualitativa entre intenções e ações estratégicas, possibilitando a avaliação sistêmica do *status* das mesmas em intenções realizadas, em realização, não realizadas ou sabotadas, e de ações deliberadas, emergentes e sabotadoras.

Estas contribuições foram feitas em direção à redução da idiosincrasia intrínseca a métodos qualitativos interpretativos. Evidentemente, a expressão subjetiva do pesquisador analista ainda é sensível mesmo com as propostas citadas; portanto, a presente pesquisa convida também novos trabalhos que aprimorem ainda mais o método MCC nesta direção de precisão das análises e de rastreabilidade intersubjetiva das conclusões.

## **5.2 Limitações**

Ainda que o presente trabalho aponte para contribuições teóricas relevantes e sugira uma ampliação empírica do entendimento sobre PACs, há aspectos metodológicos que implicam limitações importantes do trabalho. Primeiramente, o presente estudo não pode ser considerado um estudo de caso clássico, uma vez que contou apenas com duas fontes de dados — entrevistas semiestruturadas e consulta aos *sites* dos PACs. Futuros estudos poderiam se valer de maior quantidade e mais variedade de fontes de dados, como documentos internos das GCs sobre os PACs e informações financeiras das *startups* participantes, anteriores e posteriores ao programa.

Outra limitação inerente ao método utilizado de mapas cognitivos é uma inevitável “distância” entre o mapa feito pelo pesquisador e a cognição do sujeito (EDEN, 1992 *apud*

EDEN, 2004). Os mapas construídos se valeram de técnicas de modelagem e atribuição de sentido aos nós via simbologia própria, visando minimizar essa distância. Porém, ainda assim, os mapas construídos podem ser vistos como uma expressão da apreensão subjetiva da própria pesquisadora em relação aos relatos dados. A validação dos mapas foi solicitada aos participantes, porém, apenas cinco dos 10 mapas criados foram formalmente validados. Outra limitação foi a construção dos mapas ao longo da entrevista e sua validação após já serem construídos, em detrimento da validação ao longo de uma construção conjunta, com a participação ativa dos entrevistados, conforme a orienta-se a literatura (EDEN, 2004).

Outra limitação inerente ao método é o mapeamento apenas do conteúdo cognitivo consciente dos indivíduos entrevistados, não levando em conta fatores inconscientes. As análises do conteúdo consciente costumam exprimir racionalidade, não contemplando as emoções e os julgamentos intuitivos dos indivíduos, desconsiderando que intenções estratégicas podem não ser comunicadas, e comunicações podem não refletir as reais intenções dos atores (STEENSEN, 2014). Além disso, tanto nas análises teóricas quanto na análise da realização de intenções estratégicas, as chamadas “percepções” e as “ações históricas” não foram levadas em consideração, configurando outra limitação da presente pesquisa.

Outra limitação diz respeito à escolha do termo “*sabotadora*” como reforço do vínculo negativo entre ação e intenção estratégica. Apesar de sua conotação de boicotagem, isto é, de uma ação conscientemente contrária à intenção, astuciosamente ou maleficamente executada, nem todas as ações classificadas como sabotadoras possuem necessariamente esta perversão implícita, podendo ser apenas a execução de uma ação estratégica intencionada por outro departamento cujos interesses são divergentes dos interesses do PAC. Desta forma, não seriam ações diretamente e conscientemente ofensivas a intenções específicas. Outros termos poderiam ser usados, como estratégia “*conflitante*” ou “*incompatível*” para a melhor compreensão desta ação.

Quanto à condução de entrevistas, o trabalho foi limitado por apenas contemplar entrevistas de duração curta, sem rodadas de *feedbacks* para validação do entendimento dos casos. Além disso, as entrevistas foram feitas *a posteriori* em relação à realização dos PACs estudados, com apenas uma pessoa de cada nível proposto. Quanto aos níveis, destacam-se as limitações da aderência dos entrevistados aos níveis selecionados, especialmente quanto ao nível instituidor — *i.e.*, foram entrevistadas pessoas instituidoras, e não o nível completo, podendo haver, inclusive, camadas hierárquicas superiores que verdadeiramente foram responsáveis pelo estabelecimento dos PACs ou, mesmo, um conjunto de pessoas que juntas

direcionaram a estratégia da GC para convergir em um PAC (STEENSEN, 2014). Nas análises realizadas, o comparativo entre os PACs não leva em consideração que dois deles (a saber, PAC-C e PAC-D) não contemplaram as entrevistas em todos os três níveis propostos no estudo.

Apesar das limitações pontuadas, as contribuições teóricas para a literatura de estratégia, a contribuição empírica quanto a PACs e a contribuição metodológica na ampliação dos métodos de análise de MCCs são motivadores para novas pesquisas que queiram enriquecer a literatura a partir de visões de relações entre expectativas e realidades em programas de aceleração corporativa, ou em outras expressões de relacionamento de GCs e *startups*. O constante protagonismo da inovação nas organizações, confrontado com o arcabouço teórico consolidado de estratégia, revela um fértil solo para futuras explorações acadêmicas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ALEXY, Oliver *et al.* Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 6, p. 1704–1727, jun. 2018.

ALEXY, Oliver; REITZIG, Markus. Private–collective innovation, competition, and firms’ counterintuitive appropriation strategies. *Research Policy*, v. 42, n. 4, p. 895–913, maio 2013.

ANZOLA-ROMÁN, Paula; BAYONA-SÁEZ, Cristina; GARCÍA-MARCO, Teresa. Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices: Effects on technological innovation outcomes. *Journal of Business Research*, v. 91, p. 233–247, out. 2018.

ARCHER, Margaret Scotford. *Culture and agency: the place of culture in social theory*. Rev. ed ed. Cambridge [England] ; New York, NY, USA: Cambridge University Press, 1996.

ARCHER, Margaret Scotford. *Realist social theory: the morphogenetic approach*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press, 1995.

BELDERBOS, René *et al.* Heterogeneity in R&D cooperation strategies. *International Journal of Industrial Organization*, v. 22, n. 8–9, p. 1237–1263, nov. 2004.

BIERNACKI, Patrick; WALDORF, Dan. Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, v. 10, n. 2, p. 141–163, nov. 1981.

BZHALAVA, Levan. The Innovative Performance of R&D Outsourcing. *Journal of Innovation Management*, v. 3, n. 4, p. 70, 24 jan. 2016.

BZHALAVA, Levan; CANTNER, Uwe. The journey towards open innovation: why do firms choose different routes? *Eurasian Business Review*, v. 8, n. 3, p. 245–265, set. 2018.

CASSIMAN, Bruno; VEUGELERS, Reinhilde. In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science*, v. 52, n. 1, p. 68–82, jan. 2006.

CECCAGNOLI, M. *et al.* Productivity and the role of complementary assets in firms' demand for technology innovations. *Industrial and Corporate Change*, v. 19, n. 3, p. 839–869, 1 jun. 2010.

CHENG, Colin C.J.; SHIU, Eric C. The inconvenient truth of the relationship between open innovation activities and innovation performance. *Management Decision*, v. 53, n. 3, p. 625–647, 20 abr. 2015.

CHESBROUGH, Henry W.; APPELYARD, Melissa M. Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, v. 50, n. 1, p. 57–76, out. 2007.

CHESBROUGH, Henry William. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2003a.

CHESBROUGH, Henry William. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2003b.

CHESBROUGH, Henry William; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel (Org.). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006a.

CHESBROUGH, Henry William; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel (Org.). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006b.

COHEN, Susan. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, v. 8, n. 3–4, p. 19–25, jul. 2013.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128, mar. 1990.

CONTE, Andrea; VIVARELLI, Marco. Succeeding in innovation: key insights on the role of R&D and technological acquisition drawn from company data. *Empirical Economics*, v. 47, n. 4, p. 1317–1340, dez. 2014.

D'AVENI, Richard A.; GUNTHER, Robert. Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. In: BOERSCH, CORNELIUS; ELSCHEN, RAINER (Org.). *Das Summa Summarum des Management*. Wiesbaden: Gabler, 2007. p. 83–93. Disponível em:

<[http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_8](http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-8349-9320-5_8)>. Acesso em: 31 mar. 2019.

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

EDEN, Colin. Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, v. 159, n. 3, p. 673–686, dez. 2004.

EDEN, Colin; ACKERMANN, Fran. *Making strategy: the journey of strategic management*. London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 1998.

ELSBACH, Kimberly D. ORGANIZATIONAL PERCEPTION MANAGEMENT. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, p. 297–332, jan. 2003.

ENKEL, Ellen; GASSMANN, Oliver; CHESBROUGH, Henry. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, v. 39, n. 4, p. 311–316, set. 2009.

FREIRE, Carlos Torres; MASSAMI MARUYAMA, Felipe; POLLI, Marco. Inovação e Empreendedorismo: Políticas Públicas e Ações Privadas. *NOVOS ESTUDOS - CEBRAP*, v. 36, n. 3, p. 51–78, nov. 2017.

FUGLSETH, Anna Mette; GRØNHAUG, Kjell. Theory-driven construction and analysis of cause maps. *International Journal of Information Management*, v. 22, n. 5, p. 357–376, out. 2002.

GHISETTI, Claudia; MARZUCCHI, Alberto; MONTRESOR, Sandro. The open eco-innovation mode. An empirical investigation of eleven European countries. *Research Policy*, v. 44, n. 5, p. 1080–1093, jun. 2015.

GRILO, Antonio; MEALHA, Tiago; ZUTSHI, Aneesh. Moving Beyond Corporate Acceleration Programs: The Need for Community Entrepreneurial Acceleration Programs. v. 1, p. 14, 2017a.

GRILO, Antonio; MEALHA, Tiago; ZUTSHI, Aneesh. Moving Beyond Corporate Acceleration Programs: The Need for Community Entrepreneurial Acceleration Programs. v. 1, p. 14, 2017b.

GRIMPE, Christoph; KAISER, Ulrich. Balancing Internal and External Knowledge Acquisition: The Gains and Pains from R&D Outsourcing: R&D Outsourcing. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 8, p. 1483–1509, dez. 2010.

HAGEDOORN, John; LINK, Albert N; VONORTAS, Nicholas S. Research partnerships. *Research Policy*, v. 29, n. 4–5, p. 567–586, abr. 2000.

HEINEMANN, Florian. *Corporate accelerators : a study on prevalence, sponsorship, and strategy*. 2015a. Massachusetts Institute of Technology. Engineering Systems Division.; System Design and Management Program, 2015.

HEINEMANN, Florian. *Corporate accelerators : a study on prevalence, sponsorship, and strategy*. 2015b. Massachusetts Institute of Technology. Engineering Systems Division.; System Design and Management Program, 2015.

HODGKINSON, Gerard P.; HEALEY, Mark P. Cognition in Organizations. *Annual Review of Psychology*, v. 59, n. 1, p. 387–417, jan. 2008.

HSU, David H.; ZIEDONIS, Rosemarie H. Resources as dual sources of advantage: Implications for valuing entrepreneurial-firm patents: Resources as Dual Sources of Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 7, p. 761–781, jul. 2013.

HUFF, Anne Sigismund (Org.). *Mapping strategic thought*. Chichester ; New York: Wiley, 1990.

HUTZSCHENREUTER, Thomas; KLEINDIENST, Ingo. Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, v. 32, n. 5, p. 673–720, out. 2006.

JACKSON, Paul; RICHTER, Nancy. SITUATIONAL LOGIC: AN ANALYSIS OF OPEN INNOVATION USING CORPORATE ACCELERATORS. *International Journal of Innovation Management*, v. 21, n. 07, p. 1750062, out. 2017a.



JACKSON, Paul; RICHTER, Nancy. SITUATIONAL LOGIC: AN ANALYSIS OF OPEN INNOVATION USING CORPORATE ACCELERATORS. *International Journal of Innovation Management*, v. 21, n. 07, p. 1750062, out. 2017b.

KEUPP, Marcus Matthias; GASSMANN, Oliver. The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*, v. 35, n. 3, p. 600–633, jun. 2009.

KEUPP, Marcus Matthias; PALMIÉ, Maximilian; GASSMANN, Oliver. The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research: Strategic Management of Innovation. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 4, p. 367–390, dez. 2012.

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

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

KUHN, Thomas S. *The structure of scientific revolutions*. [2d ed., enl ed. Chicago: University of Chicago Press, 1970. (International encyclopedia of unified science. Foundations of the unity of science, v. 2, no. 2).

LAURSEN, Keld; SALTER, Ammon. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 2, p. 131–150, fev. 2006.

LEE, Chi-Hyon *et al.* Complementarity-based hypercompetition in the software industry: Theory and empirical test, 1990-2002. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 13, p. 1431–1456, dez. 2010.

LEIPONEN, Aija; HELFAT, Constance E. Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth: Research Notes and Commentaries. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 2, p. 224–236, fev. 2010.

LINDEGAARD, Stefan. *The open innovation revolution: essentials, roadblocks, and leadership skills*. Hoboken, N.J: Wiley, 2010a.

LINDEGAARD, Stefan. *The open innovation revolution: essentials, roadblocks, and leadership skills*. Hoboken, N.J: Wiley, 2010b.

LIPPI, Roberta; SIMANTOB, Moysés. *Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas*. São Paulo: Editora Globo, 2003.

LOPES, Ana Paula Vilas Boas Viveiros; DE CARVALHO, Marly Monteiro. Evolution of the open innovation paradigm: Towards a contingent conceptual model. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 132, p. 284–298, jul. 2018.

LOVE, James H.; ROPER, Stephen. The Determinants of Innovation: R&D, Technology Transfer and Networking Effects. v. 15, n. 1, p. 43–64, 1999.

MACKAY, David; ZUNDEL, Mike. Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management: Recovering the Divide. *International Journal of Management Reviews*, v. 19, n. 2, p. 175–194, abr. 2017a.

MACKAY, David; ZUNDEL, Mike. Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management: Recovering the Divide. *International Journal of Management Reviews*, v. 19, n. 2, p. 175–194, abr. 2017b.

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

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

MARTÍNEZ-NOYA, Andrea; NARULA, Rajneesh. What more can we learn from R&D alliances? A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, v. 21, n. 3, p. 195–212, jul. 2018.

MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934–948, maio 1978.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.

MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve. From autonomous strategic behavior to emergent strategy: From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 8, p. 1202–1229, ago. 2014a.

MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve. From autonomous strategic behavior to emergent strategy: From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 8, p. 1202–1229, ago. 2014b.

MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve; HARDY, Cynthia. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 582–605, mar. 2018a.

MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve; HARDY, Cynthia. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 582–605, mar. 2018b.

NOOTEBOOM, Bart. Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research Policy*, v. 28, n. 8, p. 793–805, nov. 1999.

OKE, Adegoke; BURKE, Gerard; MYERS, Andrew. Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n. 7, p. 735–753, 26 jun. 2007.

PETERS, Bettina *et al.* Estimating dynamic R&D choice: an analysis of costs and long-run benefits. *The RAND Journal of Economics*, v. 48, n. 2, p. 409–437, maio 2017.

RICHTER, Nancy; JACKSON, Paul; SCHILDHAUER, Thomas. Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators. *Creativity and Innovation Management*, v. 27, n. 1, p. 69–78, mar. 2018a.

RICHTER, Nancy; JACKSON, Paul; SCHILDHAUER, Thomas. Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate accelerators. *Creativity and Innovation Management*, v. 27, n. 1, p. 69–78, mar. 2018b.

RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. 1st ed ed. New York: Crown Business, 2011.

SAKUDA, Luiz Ojima; CAMPOS NETO, Newton Monteiro. Golias apoiando e aprendendo com David? v. 8, n. 8, 2018.

SAMMUT-BONNICI, Tanya. Hypercompetition. In: COOPER, CARY L (Org.). . *Wiley Encyclopedia of Management*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2015. p. 1–2. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/9781118785317.weom120166>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SCHUH, Guenther *et al.* Concept of Innovation Transfer from Corporate Incubators. In: 2017 PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY (PICMET), jul. 2017a, Portland, OR. *Anais... Portland, OR: IEEE, jul. 2017. p. 1–11. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/8125367/>>. Acesso em: 29 mar. 2019.*

SCHUH, Guenther *et al.* Concept of Innovation Transfer from Corporate Incubators. In: 2017 PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY (PICMET), jul. 2017b, Portland, OR. *Anais... Portland, OR: IEEE, jul. 2017. p. 1–11. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/8125367/>>. Acesso em: 29 mar. 2019.*

SLOMAN, Steven A.; HAGMAYER, York. The causal psycho-logic of choice. *Trends in Cognitive Sciences*, v. 10, n. 9, p. 407–412, set. 2006.

STANDING, Craig *et al.* Enhancing individual innovation in organisations: a review of the literature. *International Journal of Innovation and Learning*, v. 19, n. 1, p. 44, 2016a.

STANDING, Craig *et al.* Enhancing individual innovation in organisations: a review of the literature. *International Journal of Innovation and Learning*, v. 19, n. 1, p. 44, 2016b.

STEENSEN, Elmer Fly. Five types of organizational strategy. *Scandinavian Journal of Management*, v. 30, n. 3, p. 266–281, set. 2014.

TEIRLINCK, P.; DUMONT, M.; SPITHOVEN, A. Corporate decision-making in R&D outsourcing and the impact on internal R&D employment intensity. *Industrial and Corporate Change*, v. 19, n. 6, p. 1741–1768, 1 dez. 2010.

TORRES, L. B.; PAGNUSSATT, T. B.; SEVERO, E. A. THE INNOVATION AS SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, v. 7, n. 4, p. 4028–4043, dez. 2017.

VANHAVERBEKE, Wim *et al.* The Importance of Connecting Open Innovation to Strategy. In: PFEFFERMANN, NICOLE; GOULD, JULIE (Org.). . *Strategy and Communication for Innovation*. Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 3–15. Disponível em: <[http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-49542-2\\_1](http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-49542-2_1)>. Acesso em: 4 abr. 2019.

WEIBLEN, Tobias; CHESBROUGH, Henry W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, v. 57, n. 2, p. 66–90, fev. 2015.

WEIGELT, Carmen. The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 6, p. 595–616, jun. 2009.

WERNERFELT, Birger. Small forces and large firms: Foundations of the RBV: Research Prospectives. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 6, p. 635–643, jun. 2013.

WEST, Joel; BOGERS, Marcel. Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation: Leveraging External Sources of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 31, n. 4, p. 814–831, jul. 2014a.

WEST, Joel; BOGERS, Marcel. Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation: Leveraging External Sources of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 31, n. 4, p. 814–831, jul. 2014b.

YAMAÇAKE, Franklin Thiago Ribeiro; BARBERO, Edson Ricardo. Recomendações para Implementação de Aceleradoras Corporativas: Um Estudo de Casos Múltiplos no Brasil. 2017.

## APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### INSTITUIDORES

#### 1. Perguntas sobre a história/processo de concepção do programa de Aceleração Corporativa

- a. Como foi o processo/ideia de se ter um programa de Aceleração Corporativa? A quem se deveu a ideia?
- b. *(Matriz, o Executor responsável (bottom up), Brainstorming da Diretoria/Conselho de administração)* Durante a concepção do programa, foram consideradas OUTRAS formas de alcançar a estratégia de inovação Aberta? (Corporate venture; Hackatons; parcerias com universidades)? Por que o formato de um PAC foi preferido?
- c. Como foi feita a escolha dos objetivos do programa?  
*(A partir de uma dor real da empresa; a partir do orçamento anual separado para Inovação/P&D, por benchmark com outras empresas que já haviam feito uma PAC)*
- d. Quais foram eles?
- e. A condução do programa foi feita internamente (equipe dedicada para tal) ou terceirizada (contratação de empresas especializadas em programas de aceleração/startups para a condução especializada)?
- f. Em sua percepção, os objetivos do programa para a GC foram cumpridos? Por quê?
- g. Você imagina quais seriam os objetivos dos participantes do PAC? Você acredita que os participantes consideram que os objetivos dos participantes foram cumpridos?

#### 2. Objetivos e Percepção do programa

- a. Dentre os objetivos abaixo, gostaria que você comentasse se foram objetivos (ainda que não formalizados/declarados) do programa:
  - i. Fomentar o empreendedorismo local/nacional;
  - ii. Ser referência como empresa Inovadora no mercado em que atua (posicionamento frente à concorrência);
  - iii. Diversificar as possibilidades de ganho de capital via compra de participação (*Equity*/novas linhas de receita/novos produtos);
  - iv. Estabelecer parcerias para o uso da estrutura da corporação (uso de canais comerciais, integrações) com contrapartida na participação nos resultados da empresa;
  - v. Novos fornecedores inovadores.
- b. Se você fosse fazer alguma recomendação à execução do programa para os próximos PACs, qual seria?
- c. E para as *startups* participantes?

## EXECUTORES

### 1. Perguntas de perfil

### 2. Perguntas sobre a história/processo de concepção do programa de Aceleração Corporativa

- a. Você sabe como foi o processo/ideia de se ter um programa de Aceleração Corporativa? A quem se deveu a ideia? (*Matriz, o Executor responsável (bottom up), Brainstorming da Diretoria/Conselho de administração*)
- b. Você sabe como foi feita a escolha dos objetivos do programa? (*A partir de uma dor real da empresa; a partir do orçamento anual separado para Inovação/P&D, por benchmark com outras empresas que já haviam feito uma PAC*)

### 3. Objetivos e Percepção do programa

- a. Quais foram os objetivos do Programa? (*deixar livre a resposta*)
- b. Dentre os objetivos abaixo, gostaria que você comentasse se foram objetivos do programa:
  - i. Fomentar o empreendedorismo local/nacional;
  - ii. Ser referência como empresa Inovadora no mercado em que atuo (posicionamento frente à concorrência);
  - iii. Diversificar as possibilidades de ganho de capital via compra de participação (*Equity/novas linhas de receita/novos produtos*);
  - iv. Estabelecer parcerias para o uso da estrutura da corporação (uso de canais comerciais, integrações) com contrapartida na participação nos resultados da empresa;
  - v. Novos fornecedores inovadores.
- c. Você considera que os objetivos do programa foram/estão sendo/serão cumpridos?
- d. Os objetivos do programa foram comunicados aos participantes? De que forma?
- e. Você acredita que os participantes eram adequados aos objetivos do programa (setor de participação, tamanho das empresas, soluções ofertadas)?
- f. Como foi o processo de seleção dos participantes do programa? Quais aspectos foram avaliados e quais critérios foram utilizados?
- g. Durante a execução do Programa, quais foram os maiores desafios enfrentados? Há algo que você faria diferente numa próxima edição do Programa?
- h. Você acredita que a cúpula administrativa considera que os objetivos do programa de aceleração corporativa foram cumpridos?
- i. Se você fosse fazer alguma recomendação à diretoria da Corporação do programa para os próximos PACs, qual seria?
- j. E para as *startups* participantes?

## **PARTICIPANTES**

### **1. Perguntas de perfil**

### **2. Perguntas sobre a história/processo de escolha da participação do programa de Aceleração Corporativa**

- k. Como você tomou conhecimento do [NOME DO PAC]?
- l. Você procurou/participou de outros programas de aceleração corporativa? O que te motivou a participar deste especificamente?

### **3. Objetivos e Percepção do programa**

- a. Quando você escolheu participar do PAC, quais foram seus objetivos principais?

*(deixar livre a resposta, depois passar para a lista abaixo para verificar se há mais algum objetivo não mencionado)*

- Fornecer soluções para a Corporação;
  - Ter acesso à base de clientes/canais comerciais da Corporação;
  - Se desenvolver tecnicamente (integrações) com a corporação;
  - Ser reconhecido pela Corporação como possível parceiro de oferta de soluções;
  - Ser investido (venda de participação da empresa);
  - Ter acesso a recursos (financeiros, espaço (incubação)) da corporação sem contrapartida societária;
- b. Alguns de seus objetivos foram cumpridos? Quais deles?
  - c. Qual a sua percepção em relação ao PAC? O que poderia mudar/evoluir? O que foi bom e serviria de exemplo para futuros PACs?
  - d. Você saberia dizer quais você acha que eram os objetivos da corporação ao promover o PAC?
  - e. Estes objetivos foram comunicados com você e os demais participantes? De que maneira?
  - f. Você acredita que a corporação conseguiu cumprir seus objetivos com o PAC? Por quê? Por quê não?
  - g. Como foi o processo de seleção dos participantes do programa? Quais aspectos foram avaliados e quais critérios foram utilizados?
  - h. O que foi mais desafiador em relação à participação da PAC?
  - i. Você acredita que você e demais participantes eram adequados aos objetivos do programa (setor de participação, tamanho das empresas, soluções ofertadas)?
  - j. Se tivesse a chance de fazer alguma recomendação à corporação para os próximos PACs, qual seria?