



Capacidades relacionais em programas de aceleração corporativa com startups: um estudo em indústrias brasileiras

*Juliana Diniz da Silveira Yazbek** , *Fernanda Salvador Alves*** 

* Universidade Federal do Paraná, Curitiba (PR), Brasil. E-mail: jds.juliana@gmail.com

** Universidade Federal do Paraná, Curitiba (PR), Brasil. E-mail: fsa@ufpr.br

SUBMISSÃO: 28 DE FEVEREIRO DE 2022 VERSÃO REVISADA (ENTREGUE): 30 DE MAIO DE 2023 APROVADO:
11 DE JUNHO DE 2023

RESUMO

Programas de Aceleração Corporativas (PACs) representam uma emergente forma de grandes empresas se relacionar com startups. Contudo, deve-se ter capacidades relacionais (CRs) para coordenar competências e combinar conhecimentos. Este estudo investiga a presença das CRs em dois PACs de indústrias brasileiras. Para isso, realizou-se um estudo de caso qualitativo e descritiva. A coleta de dados baseou-se nas motivações, antecedentes e objetivos dos PACs e nas dimensões e componentes das CRs. A análise de dados ocorreu por codificação das informações coletadas. Os resultados revelam a importância das CRs para identificar oportunidades, combinar e gerenciar recursos, adaptar-se às necessidades dos parceiros, aprender com (e junto) a eles, comunicar-se de forma transparente e desenvolver inovações colaborativas. De forma teórica, permite-se utilizar a lente das CRs para analisar aspectos da cooperação nos PACs. De forma prática, auxilia-se gestores na cooperação com *startups*, assim como empreendedores de *startups* que queiram trilhar parcerias com grandes corporações.

PALAVRAS-CHAVE: Programa de aceleração corporativa; Cooperação *startup* e grande empresa; Capacidades relacionais

Relational capabilities in corporate accelerator programs with startups: a case study in Brazilian industries

ABSTRACT

Corporate Acceleration Programs (CAPs) represent an emerging way for large companies to engage with startups. However, it is necessary to have relational capabilities (RCs) to coordinate competencies and combine knowledge. This study investigates the presence of RCs in two CAPs of Brazilian industries. A qualitative and descriptive case study was conducted. Data collection was based on the motivations, background and objectives of CAPs and the dimensions and components of RCs. Data analysis occurred by coding the collected information. The results reveal the importance of RCs to identify opportunities, combine and manage resources, adapt to partners' needs, learn with (and together with) them, communicate transparently, and develop collaborative innovations. Theoretically, it allows to use the lens of RCs to analyze aspects of cooperation in CAPs. Practically, it assists managers in cooperating with startups, as well as entrepreneurs of startups that want to partner with large corporations.

KEYWORDS: Corporate accelerator program; Startup and large company cooperation; Relational capabilities

1. Introdução

Difícilmente as organizações detêm todos os recursos para inovar. Chesbrough (2003), ao cunhar o termo “Inovação Aberta”, demonstra a importância da combinação de diferentes fontes de ideias e conhecimento, muitas vezes por meio de alianças. Desta forma, a área interna de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) deixa de ser a principal e única fonte de inovação das grandes empresas, que passam a considerar novas estratégias para inovar (CHESBROUGH, 2003), como o relacionamento com *startups*.

Mesmo antes de Chesbrough (2003), outros autores como Das e Teng (2000), Dyer e Singh (1998), Lorenzoni e Lipparini (1999) já defendiam a importância de alianças e sua adequada gestão para o alcance de novos recursos, troca de conhecimentos, inovação e vantagem competitiva. De acordo com Dyer e Singh (1998) e Wittmann, Hunt e Arnett (2009), quando as empresas cooperam, há uma maior propensão na criação de recursos idiossincráticos, alcançados pela combinação e reconfiguração dos recursos e capacidades dos parceiros.

Dito isso, uma nova e emergente forma de promover a inovação nas grandes empresas é por meio dos Programas de Aceleração Corporativa (PACs) com *startups* (HEINEMANN, 2015; JACKSON; RICHTER, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Apesar de inovadoras, as *startups* geralmente carecem de recursos (financeiros, humanos, operacionais) e legitimidade no mercado, dependendo do acesso a outras empresas para sobreviver e escalar (KNOBEN; BAKKER, 2019; ZAREMBA; BODE; WAGNER, 2017).

Assim, a lógica central dos PACs consiste em atrair, apoiar e incentivar *startups* com o intuito de se beneficiar do potencial inovador desses empreendimentos (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Desta forma, grandes empresas inovam (HOCHBERG, 2016); e em contrapartida, as *startups* são apoiadas em sua operação (KOHLER, 2016; LEHMANN, 2013), acessando recursos corporativos como experiência, equipamentos, acesso a mercados e conhecimento da indústria (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Contudo, parcerias, de uma forma geral, são complexas, ainda mais envolvendo organizações tão diferentes entre si em termos de cultura, poder, recursos e estrutura (ALLMENDINGER; BERGER, 2020; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Ademais, embora essa forma de colaboração seja atraente e esteja crescendo em popularidade, a maioria das organizações ainda experimenta maneiras de configurar e gerenciar suas iniciativas de aceleração (KOHLENER, 2016) e, de acordo com Hutter, Gfrerer e Lindner (2020), grande parte dos programas ainda não fornece os resultados desejados.

Portanto, além de vontade, é preciso capacidade para interagir com outras empresas, coordenar competências e combinar conhecimentos além das fronteiras organizacionais. Tais habilidades são conhecidas na literatura como capacidades relacionais (CRs) e consideradas por alguns autores (ALVES; SEGATTO; DE-CARLI, 2016; DAS; TENG, 1998; RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017) como um fator-chave de sucesso para o desenvolvimento de parcerias, além de fonte de vantagem competitiva (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Diante desse cenário, buscou-se **investigar a presença das CRs em dois PACs de indústrias brasileiras**. Para isso, foi utilizado o modelo teórico proposto por Alves, Segatto e De-Carli (2016), que foi desenvolvido com base em cinco modelos anteriores (JOHNSON; FORD, 2006; MCGRATH, 2008; NGUGI; JOHNSON; ERDÉLYI, 2010; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010). Ademais, a existência de componentes (no modelo escolhido) facilitou a identificação das CRs.

Para a revisão teórica, realizou-se uma busca em bases de dados (Scopus e Web of Science) em início de 2021. Obteve-se um total de 35 artigos revisados por pares nas línguas inglesa e portuguesa, com combinação de palavras-chave relacionadas a CRs e parcerias entre *startups* e grandes empresas. Destes, pode-se citar os seguintes temas abordados: capacidade de rede de novos empreendimentos, capacidade de rede de *startups* ou de pequenas empresas e a relação dessa capacidade com inovação, desempenho e vendas.

Outros artigos abordam questões acerca de parcerias assimétricas entre *startups* e grandes empresas, ou fatores que influenciam o desempenho de novos empreendimentos dentro de aceleradoras de negócios. Nenhum artigo até então identificado tinha como objetivo a identificação das CRs em PACs, nem utilizava o modelo que será abordado neste artigo.

Assim, pode-se afirmar que este estudo também contribui para o crescente e emergente debate acerca do fenômeno da aceleração corporativa. Além disso, torna-se original por utilizar a lente das CRs para estudar o fenômeno, especialmente a caracterização das CRs usando o modelo de Alves, Segatto e De-Carli (2016).

Considerando que as CRs têm impacto no sucesso de uma parceria, ao discutir sua presença nos PACs, pode-se melhorar a colaboração entre *startups* e grandes empresas, impactando o empreendedorismo tanto das *startups*, com o fornecimento de novas oportunidades de negócios e acesso a recursos (KOHLENER, 2016) quanto o corporativo, com a longevidade das grandes empresas (SHANKAR; SHEPHERD, 2018).

2. Programas de aceleração corporativa

Os PACs surgiram como um novo método para promover a colaboração entre *startups* e grandes empresas já estabelecidas (HEINEMANN, 2015; JACKSON; RICHTER, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Esses programas são de iniciativa das grandes corporações e há predomínio por interesses estratégicos, como geração de novos produtos, resolução de problema específico ou reconhecimento precoce das ameaças e da concorrência.

Como benefícios às corporações, destaca-se o aumento de sua capacidade de inovação e de acesso às tecnologias emergentes por meio das *startups* (HOCHBERG, 2016). Há também benefícios intangíveis, como rejuvenescimento da cultura corporativa, em virtude da interação e troca de conhecimento com as *startups* (GUTMANN; KANBACH; SELTMAN, 2019; KOHLER, 2016), e construção de uma imagem

inovadora e aberta a novos empreendimentos (JACKSON; RICHTER, 2017; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016).

Já as *startups* se beneficiam dos PACs ao obter acesso a recursos corporativos difíceis de alcançar, como experiência, equipamentos, mercados e conhecimento da indústria (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Também recebem capacitação e relacionam-se com executivos e especialistas do mercado e da corporação (KOHLER, 2016), o que possibilita melhoria dos seus produtos e serviços (KANBACH; STUBNER, 2016). Ademais, elas aumentam sua credibilidade e visibilidade, facilitando futuras aquisições de clientes (KOHLER, 2016).

3. Capacidades relacionais

As CRs desenvolvem-se durante as cooperações interorganizacionais (ALVES, 2015). Podem ser definidas como a “vontade e capacidade de parceria de uma empresa” (DYER; SINGH, 1998, p. 672) e envolvem a habilidade de escolher o parceiro certo (DONADA; NOGATCHEWSKY; PEZET, 2016) e de desenvolver competências técnicas e interpessoais para a gestão eficiente do processo de parceria (COSTA et al., 2018).

Por meio de rotinas de compartilhamento de conhecimento e de capacidades complementares entre os parceiros, as CRs influenciam o desempenho operacional, facilitando o desenvolvimento conjunto de novos produtos e tecnologias (RUNGSITHONG; MEYER; ROATH, 2017), além de crescimento de vendas (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018). Quando há CR, há maior capacidade de criação de valor conjunto (devido a melhor capacidade de coordenação), ao invés de captura de valor privado, o que prejudicaria a aliança devido a benefícios assimétricos (WANG; RAJAGOPALAN, 2015).

Além de funcionarem como uma capacidade estratégica/operacional para a contínua colaboração com os parceiros por meio da gestão, integração e aprendizagem das relações, as CRs também detectam, capturam e reconfiguram recursos, atuando como uma capacidade dinâmica (KOHTAMÄKI; RABETINO; MÖLLER, 2018). As empresas

que desenvolvem CRs conseguem manter relacionamentos mais próximos e duradouros com seus parceiros, combinando recursos para explorar e aproveitar as novas oportunidades que se apresentam (MCGRATH, 2008). Em se tratando de *startups*, desenvolver capacidades para acessar recursos externos é vital para sua sobrevivência (MCGRATH; MEDLIN; O'TOOLE, 2019), pois sua evolução não depende apenas das habilidades do empreendedor, mas requer cooperação com parceiros para acessar recursos, particularmente os intangíveis, como novas competências (CANTÙ; GIORGIA; TZANNIS, 2018).

Ressalta-se, porém, que as CRs são habilidades estratégicas que emergem e se desenvolvem à medida que se aprende com a experiência interacional (MCGRATH et al., 2017). Portanto, são importante para uma maior criação e apropriação de valor entre os parceiros. Visando uma melhor compreensão das CRs, Alves (2015) as divide em cinco dimensões (cada uma com seus componentes) interdependentes, como explicado no Quadro 1:

QUADRO 1
Informações acerca das Capacidades Relacionais, de acordo com o modelo de Alves, Segatto e De-Carli (2016)

Dimensão	Conceito	Componentes que a formam
Coordenação	capacidade de gerenciar os recursos da parceria, tornando-os eficientes, lucrativos e produtivos	Ações formalizadas, Integração e sinergia, Benefícios da coordenação
Cultural	capacidade de lidar com a diversidade cultural dos parceiros, ressaltando a importância da confiança e da compatibilidade de valores	Confiança, Valores e cultura comuns, Diversidade cultural e Normas de comportamento
Conhecimento	capacidade de criar, integrar, usar e gerenciar o conhecimento gerado pela parceria para desenvolver novos conhecimentos, negócios e oportunidades	Obtenção de conhecimento, Comunicação, Recompensas e incentivos
Tecnológica	capacidade de estabelecer padrões de recursos tecnológicos, para sua competência e desenvolvimento	Transferência de tecnologia, Inovação colaborativa e Rotinas técnicas
Coadaptação	capacidade de adaptar os diferentes recursos e/ou modos operacionais para aumentar os benefícios da parceria	Alterações e soluções, Experiências anteriores, Avaliação, Relações estreitas.

Fonte: Elaboração própria, a partir do apresentado em Alves, Segatto e De-Carli (2016).

4. As capacidades relacionais em programas de aceleração corporativa

PAC ainda é um fenômeno recente, porém em ascensão. Há, portanto, uma incipiência de estudos nessa área, sendo que os artigos mais citados datam de 2015 e 2016. O artigo de Weiblen e Chesbrough (2015), o mais destacado do meio acadêmico em termos de citações (130), propõe uma tipologia de mecanismos corporativos para se envolver com *startups*, pelos quais as empresas estabelecidas podem preencher a lacuna existente entre elas e o mundo das *startups*. Outro artigo de destaque é o de Kohler (2016), com 96 citações, em que o autor argumenta acerca de quatro dimensões - proposta, processo, pessoas e lugar - para alavancar a inovação das *startups* e tornar os programas de aceleração uma parte eficaz da estratégia geral de inovação das corporações. Com relação aos anos de publicação, observa-se uma curva ascendente de artigos com essa temática a partir de 2015.

CR, por sua vez, é um fenômeno com bastante maturidade no âmbito acadêmico. Artigos com esse tema datam de longa data (DYER; SINGH, 1998; DYER; KALE, 2007; LORENZONI; LIPPARINI, 1999). O fenômeno continua atual e em evolução, sendo revisitado após vinte anos pelos autores seminais Dyer, Singh e Hesterly (2018).

Ao se combinar os dois constructos, contudo, nenhum artigo foi encontrado. Porém, aprofundando-se a investigação, buscou-se artigos que abordassem as CR entre empresas estabelecidas e *startups*. Isso porque, embora os PACs tenham suas particularidades, eles são considerados uma forma emergente de colaboração entre *startups* (ou novos empreendimentos) e empresas estabelecidas (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Assim, foi possível compreender melhor as intersecções envolvendo CRs nas parcerias entre *startup*-empresa.

Dentre os autores, destacam-se Helen McGrath, e Thomas O'Toole, com sete artigos publicados em conjunto, sendo alguns deles em co-autoria com outros pesquisadores. O tema que prevalece entre esses dois autores é a capacidade de rede de novos empreendimentos. Em seguida, destaca-se o autor Vinit Parida com dois artigos publicados

também acerca de capacidade de rede de *startups* ou de pequenas empresas e a relação dessa capacidade com inovação, desempenho e vendas.

Outros artigos mais recentes como os de Allmendinger e Berger (2020) e Knoben e Bakker (2019) abordam os riscos e desafios das parcerias assimétricas entre *startups* e grandes empresas. Já o artigo de Shetty, Sundaram e Achuthan (2020) investiga os fatores que influenciam o desempenho de novos empreendimentos dentro das principais aceleradoras de negócios de três países distintos (EUA, Brasil e Índia). Destaca-se ainda o artigo de Zaremba, Bode e Wagner (2017) por revelar maneiras eficazes pelas quais empresas estabelecidas fazem parceria com novos empreendimentos e como governam esses relacionamentos, conceituando-se assim o construto da “capacidade de parceria de novos empreendimentos”, que não deixa de ser uma nova conceituação para CR. Com relação aos anos de publicação, observa-se que a maior ocorrência de artigos foi entre 2015 e 2021.

5. Procedimentos metodológicos

Para investigar a presença das CR em dois PACs de indústrias brasileiras, adotou-se uma abordagem qualitativa descritiva, com o estudo de caso como método de pesquisa. A escolha dos casos ocorreu por intencionalidade, a partir dos seguintes critérios: (1) ter ocorrido durante um período de tempo limitado; (2) ter ocorrido com diversas *startups*; (3) oferecer recursos e suporte às *startups*; (4) já estar pelo menos na segunda edição, aumentando a probabilidade da existência das CRs (5) ser iniciativa de uma única empresa e não de um consórcio, pois o foco era a relação diádica entre grande empresa e *startup*. A saturação de dados foi obtida uma vez que já no segundo PAC entrevistado (corporação e *startup*) já houve repetição de informações.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas *online*, gravadas e, posteriormente, transcritas. A entrevista foi composta por questões acerca dos PACs (motivações,

anteriores e objetivos), bem como das dimensões e componentes das CRs. Para aquele questionário, foi elaborado exclusivamente para essa pesquisa. Já as questões de CRs foram adaptadas do trabalho de Alves (2015). Foi realizado um pré-teste do questionário com uma empresa já estabelecida. O Quadro 2 apresenta os detalhes de cada entrevista e das empresas participantes.

QUADRO 2
Detalhamento das entrevistas e das empresas

CASO	EMPRESA	CARGO DO ENTREVISTADO	CÓDIGO DA ENTREVISTA	DURAÇÃO	PGS TRANSCRITAS
PAC 1	Corp-1	C1 Chefe de sustentabilidade e inovação	C1	63'16"	17
	<i>Startup-1</i>	Fundador e CEO	S1	34'43"	13
PAC 2	Corp-2	Diretor de empreendedorismo e digital	C2	67'47"	15
	<i>Startup -2</i>	Fundador e CEO	S2	36'19"	10
<p>Corp-1: empresa brasileira de 85 anos que fabrica e comercializa produtos impermeabilizantes e de materiais de construção. A empresa atua no Brasil e em outros países da América do Sul, como Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile. Suas fábricas ficam em São Paulo e na Bahia. Conta com aproximadamente 650 funcionários administrativos e de fábrica.</p>					
<p>Startup-1: plataforma que permite a documentação e o acompanhamento remoto de obras por meio do uso de uma câmera 360° no canteiro. É uma solução focada em construtoras e gerenciadoras de obras. A empresa foi criada em 2019 e em 2020 participou do PAC-1.</p>					
<p>Corp-2: multinacional farmacêutica brasileira presente em mais de vinte países. É a empresa farmacêutica brasileira que mais investe em inovação, tanto em tecnologia quanto em P&D. É líder em prescrição médica no país. Conta com mais de 5000 colaboradores nesses vinte países e estima-se que ultrapasse 6 bilhões de faturamento no ano de 2021.</p>					
<p>Startup-2: especializada em transformação digital, reúne competências estratégicas de negócios e tecnologias avançadas de <i>big data</i>, <i>business intelligence</i>, <i>analytics</i> e inteligência artificial para resolver problemas reais do mercado. Foi criada em 2007 e participou do PAC-2 em 2019.</p>					

Fonte: elaboração própria (2023).

Já os dados secundários foram obtidos por meio dos regulamentos¹ dos PACs, notícias relacionadas e sites das empresas. As informações foram coletadas sem uso de roteiro pré-estabelecido, mas buscando

¹ Os regulamentos dos PACs foram obtidos nos sites oficiais da Corp-1 e Corp-2, sendo os links suprimidos para preservar a identidade dos entrevistados.

triangular as informações obtidas junto as entrevistas realizadas. Assim, igualmente buscou-se dados acerca de motivações, antecedentes e objetivos dos PACs e desenvolvimento das dimensões e componentes das CRs.

A coleta de dados ocorreu entre agosto e outubro de 2021, configurando-se como uma pesquisa de corte transversal, haja vista que as entrevistas aconteceram em um momento único. Porém, teve aproximação longitudinal, pois buscou-se a presença das CRs ao longo do tempo, ou seja, desde a criação dos programas. Para isso, foram realizados questionamentos a respeito de fatos passados, para que se pudesse inferir, de maneira lógica, como tais capacidades se apresentam, bem como as motivações e antecedentes para a criação dos PACs.

Para a análise dos dados, estes foram codificados com o auxílio do software ATLAS.ti, identificando as seguintes informações: motivações, antecedentes e objetivos dos PACs e dimensões e componentes das CRs. No que se refere às ‘capacidades relacionais’, foi utilizado um processo dedutivo de codificação, ou seja, códigos foram previamente estabelecidos (SALDAÑA, 2013), de acordo com os componentes do modelo teórico adotado. A seguir, são apresentados os casos, a análise dos resultados e as discussões pertinentes.

6. Resultados e discussão

O PAC-1 foi criado em 2018 como parte da estratégica da empresa em busca de transformação digital. A motivação para sua criação foi explorar novos modelos de negócios e iniciar uma jornada de servitização da Corp-1, ou seja, oferecer serviços e não apenas o produto. Em outras palavras, seu objetivo era “transformar a Corp-1 não mais em uma empresa que vende rolo de manta asfáltica, e sim, metro quadrado impermeabilizado” (C1).

Antes de ter seu próprio programa de aceleração, a Corp-1 patrocinou um programa em conjunto com mais três empresas da indústria de

material de construção organizado por uma aceleradora parceira. De acordo com C1, os resultados desse programa frustraram os participantes, mas também proporcionaram muitos aprendizados para a criação do programa proprietário da Corp-1.

Desde o primeiro ciclo, o PAC-1 busca soluções digitais para a cadeia da construção, em especial para processos de impermeabilização, bem como oportunidades de atuação em novos mercados (C1). Atualmente, o objetivo do programa é ampliar a oferta de soluções ao segmento de construção civil, disponibilizando novos produtos, serviços e tecnologias. O PAC-1 tem duração de quatro meses, no qual se aceleram em média cinco *startups* por ciclo. A partir do terceiro ciclo, passou a ser realizado de forma independente, ou seja, sem aceleradora parceira (C1). No momento da entrevista o PAC-1, estava no seu quarto ciclo. No decorrer do programa, as *startups* realizam uma PoC (*proof of concept*) dentro de uma empresa madrinha, cliente da Corp-1. Além do benefício de testar a solução em uma grande empresa, as *startups* recebem mentorias, treinamentos e possibilidade de se relacionar com o ecossistema da Corp-1 (C1). Além disso, o programa é com participação societária nas *startups*, mas não com todas as aceleradas. Portanto, conforme o regulamento, ao término do programa de aceleração poderá ser avaliada uma rodada de investimento para a *startup*.

O PAC-2 foi criado em 2017 como estratégia de inovação aberta da empresa para conectar as áreas de negócio da Corp-2 às *startups*. A Corp-2 e todas as empresas do grupo já tinham um histórico de parcerias, mas sempre no âmbito de cliente/fornecedor com grandes empresas, possuindo parcerias de até 20 anos voltadas à tecnologia. Contudo, ao buscar inovação aberta por meio de programa de aceleração, visava-se além de inovação, novos modelos de negócios e otimização de processos com soluções já desenvolvidas por *startups*, conforme explicado pelo entrevistado C2.

De acordo com o regulamento, os objetivos do PAC-2 são: (i) conhecer ideias e soluções para os desafios apresentados e (ii) identificar *startups* que poderão vir a ser fornecedoras ou parceiras de negócios. Para isso, podem se inscrever no programa *startups* que já tenham um MVP desenvolvido que atenda aos desafios de negócios propostos

pela Corp-2. No total, mais de 40 *startups* já passaram pelo PAC-2 e, no momento da entrevista, este estava em sua quarta edição (C2).

O PAC-2 ocorre uma vez ao ano, junto a uma aceleradora parceira e tem duração de quatro meses. Não há contrapartida societária e se acelera em média dez *startups* por ciclo (C2). Durante o programa, cada *startup* realiza um projeto piloto para a resolução de um desafio de negócio da Corp-2. Ao final, se houver uma entrega de valor, pode-se firmar um contrato de parceria (C2). Embora o site do programa afirme que não é parte de seu escopo mentorias ou capacitações de negócio, as evidências empíricas demonstraram que existe mentoria, capacitação e troca de conhecimento, de forma tácita.

Considerando as informações coletadas dos PACs investigados, suas motivações, antecedentes e objetivos são apresentados numa síntese no Quadro 3.

QUADRO 3
Características dos PACs

	PAC-1	PAC-2
Motivações	Explorar novos modelos de negócios e iniciar uma jornada de servitização da Corp-1	Explorar inovação, novos modelos de negócios, otimizações de processos e desenvolvimento ágil.
Antecedentes	Surgiu como parte da estratégia global da Corp-1 em decorrência de diversas transformações que a empresa vinha passando.	O programa surgiu como estratégia da Corp-2 de trabalhar com Inovação Aberta.
	Patrocinou programas já existentes antes de lançar a sua versão proprietária	Histórico de parcerias tecnológicas, mas sempre no âmbito de cliente/fornecedor com grandes empresas e não com <i>startups</i> .
Objetivos	Ampliar a oferta de soluções ao segmento de construção civil, disponibilizando produtos, serviços e tecnologias.	(i) conhecer ideias e soluções para os desafios apresentados; (ii) identificar <i>startups</i> que poderão vir a ser fornecedoras ou parceiras de negócios

Fonte: elaboração própria (2022).

Com relação às capacidades relacionais, observou-se a presença das cinco dimensões do modelo de Alves (2015), bem como de seus componentes nos dois casos estudados.

A dimensão de coordenação demonstra-se de grande valia para uma adequada gestão dos programas, em virtude da complexidade e do curto prazo de cada ciclo, da quantidade de profissionais envolvidos, das diferenças culturais, da expectativa que se gera entre os participantes. Isso reforça a importância dessa dimensão para o alinhamento das ações entre os envolvidos e para o alcance dos objetivos mútuos (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Em ambos os PACs, observou-se formalização por meio de regulamentos dos programas, de fases pré-estabelecidas, de controle/acompanhamento das atividades, do uso de metodologias ágeis e de papéis definidos. No PAC-1, observou-se uma periodicidade semanal das *sprints*² durante o programa, sendo uma semana com a *startup* e a empresa madrinha; e na semana seguinte apenas com os empreendedores das *startups*. As *sprints* apenas com os empreendedores têm o intuito de ajudá-los sob o ponto de vista de gestão empresarial, por meio de mentorias (*on demand*) de acordo com a necessidade específica de cada empreendedor (C1).

Já no PAC-2, durante a execução do piloto, o relacionamento é conduzido de acordo com as peculiaridades de cada desafio a ser solucionado. Com exceção do prazo de início e término, percebe-se flexibilidade em termos de cronograma, reuniões e encontros. Há áreas que optam por reuniões semanais com as *startups* enquanto outras quinzenais, dependendo da natureza do projeto piloto (C2).

Além disso, a presença de um mediador (gestor de aceleração na Corp-1 e gerente de inovação na Corp-2) entre *startups* e áreas de negócios das grandes empresas também se revelou indispensável no processo em ambos os casos, bem como a experiência de aceleradoras parceiras, ao menos, para auxiliar na criação dos PACs. Na fala do entrevistado S2, CEO da *startup*-2, esse mediador foi essencial à comunicação, compreensão e aproximação entre *startup* e corporação.

² *Sprint* é um espaço de tempo dentro do qual um conjunto de atividades deve ser realizado. Este conceito é aplicado nas metodologias ágeis de desenvolvimento de softwares e permite dividir o trabalho em etapas ou ciclos (RICO, 2020).

Ele (gerente de inovação) era o cara da Corp-2 que tinha uma mentalidade de *startup*, sabe, e isso nos ajudou muito. [...] ele nos ajudou muito em diversos momentos a fazer a tradução da mentalidade e, às vezes, até do vocabulário *startupês* para essa turma. A gente falava de *sprints*, de *backlog*, que são termos voltado para planejamento, execução, cadência e agilidade, e ele ajudava nessa ponte. E muitas vezes, quando um cliente, quando um gestor pedia alguma coisa pra gente, ele (gerente de inovação) dizia ‘na realidade o que ele queria era isso aqui em *startupês*’. Aí a gente conseguia se comunicar bem. Então, ele de fato foi, literalmente, um tradutor, um guia pra gente navegar dentro do ambiente corporativo. Isso pra gente foi super importante. (S2).

Tais evidências reforçam os achados de Kohler (2016), que diz que os gestores de aceleração são “construtores de pontes” entre *startups* e corporações, responsáveis por facilitar a interação nos dois sentidos. De forma similar, Gerbasi e Latusek (2015) sugerem que o envolvimento de um terceiro ou intermediário, aliado a interações frequentes e experiências compartilhadas entre os pares são os três caminhos interdependentes a se seguir para a construção de confiança entre os parceiros.

A coordenação também é fundamental para sinergia e integração entre *startups* e áreas de negócios das grandes empresas. Ações voltadas à integração e sinergia são percebidas já no início do PAC-1 por meio de visitas dos empreendedores das *startups* à fábrica, oportunizando um contato direto com as áreas da Corp-1. “O nosso *onboarding*³ era muito assim, a gente fazia no segundo dia de programa uma visita *in loco* até a fábrica, onde eles (empreendedores das *startups*) conheciam as nossas áreas, as áreas faziam *pitch* para eles, para que eles então entendessem a natureza do nosso próprio negócio” (C1). De forma similar, no PAC-2 existe a fase de aproximação entre *startups* e áreas de negócios, que consiste em um breve período que antecede o piloto,

³ *Onboarding* no universo das *startups* refere-se ao processo de integração de um novo cliente (RICO, 2020).

para avaliar aspectos relacionados à aderência entre as partes, grau de incerteza e de riscos da solução para a Corp-2, investimento necessário para o piloto, disponibilidade dos empreendedores das *startups* e projeção dos resultados. Após isso, inicia-se o desenvolvimento do piloto propriamente dito, no qual é realizada a PoC.

A **dimensão cultural** destaca-se no aspecto da confiança e do estabelecimento de valores e cultura comum entre os parceiros. As dificuldades de se lidar com as diferenças culturais foi um desafio citado entre os entrevistados e para que seja uma relação ganha-ganha, é preciso confiança mútua e clareza acerca das diferenças existentes entre os envolvidos.

De acordo com C1, é o acompanhamento de perto da Corp-1 que contribui para a criação de confiança com as *startups*. “[...] esse acompanhamento de perto, sempre foi uma marca muito forte para a gente. A gente não delegou para a aceleradora, a gente não delegou para os outros. A gente sempre fez esse acompanhamento” (C1). A influência de relações estreita na construção de confiança é corroborada pelo entrevistado S1, CEO e fundador da *startup-1*, ao explicar que os executivos da Corp-1 dão bastante atenção às *startups* durante o programa, fazendo com que os empreendedores se sintam importantes por terem disponibilidade e dedicação desses executivos. “Não é algo da porta para fora, só para mostrar ao mercado que a corporação se relaciona com *startups*” (S1). Ele ainda explica que a partir do momento que a *startup* percebe essa seriedade, passa a confiar que estar conectada àquela corporação é um bom caminho a seguir (S1).

No PAC-2, a relação estreita entre os atores também está atrelada ao estabelecimento de confiança entre os parceiros. Para o entrevistado C2, a confiança é um requisito para se prolongar essa relação e a sua construção é bastante natural, ocorrendo no dia a dia do desenvolvimento do piloto (PoC) das *startups* com as áreas de negócios.

Você está notando a *startup* engajada, respondendo bem os nossos prazos, trazendo soluções. Porque uma certeza que você tem é que vão surgir entraves, vão surgir problemas no meio do caminho

que precisam ser superados. E você vê a forma como a *startup* reage a isso. Isso aumenta a confiança a partir do momento que você vê a capacidade de superação, de busca de soluções para os problemas que em qualquer projeto acontecem né. E a velocidade que ela (*startup*) reage também a isso. (C2).

Já para o entrevistado S2, CEO e fundador da *startup-2*, o apoio da alta gestão (diretor geral do programa) é essencial para o estabelecimento de confiança e continuidade da parceria, que se perpetua até hoje, mesmo após o término do programa. Isso confirma os achados de Richter; Jackson e Schildhauer (2017) de que o comprometimento da alta administração é a chave para o sucesso de cooperação.

O diretor C2 tem sido uma pessoa incrível, nos apoiando em todos os sentidos. Mesmo nos momentos mais difíceis ele disse: ‘Cara, fica tranquilo, a cultura daqui é assim mesmo’. Tanto que o primeiro projeto, a gente não conseguiu fazer uma boa entrega, mas nem por isso a gente deixou de se relacionar e fazer outros projetos com a Corp-2. [...] enfim um chapéu de diretor fez toda a diferença em fazer a gente sair do outro lado sabe. Se essa iniciativa fosse algo departamental ou se fosse apenas de uma área específica, eu acho que o projeto tinha morrido ali e a empresa não tinha seguido adiante esse relacionamento conosco. (S2).

Percebe-se na citação anteriores a importância de haver transparência na comunicação com as *startups* e de compreender que as culturas são diferentes. No PAC-1, a comunicação também foi apontada por C1 como um importante elemento para o estabelecimento de confiança: “outro aspecto foi sempre ter papo reto com as *startups*. *Startup* vem cá, conta a tua verdade para mim, põe ela na mesa, mas você também vai ouvir a minha verdade” (C1), corroborando a importância de se falar a mesma linguagem para o estabelecimento da confiança (GERBASI; LATUSEK, 2015).

As evidências empíricas sugerem, que com o tempo, após várias edições dos programas, tende-se a fortalecer a relação entre *startups*

e grande empresa, estabelecendo-se valores comuns, aproveitando-se assim o melhor de cada parceiro. Para C2, “Tanto nós interferimos na cultura da *startup*, quanto a *startup* interfere na nossa cultura. Isso acontece naturalmente de forma inevitável e algumas vezes irreversível”. Para ele, todas essas mudanças são decorrentes de um processo de amadurecimento e de aprendizado.

O entrevistado C1 também afirma que a aproximação com as *startups* provoca mudanças tanto na corporação quanto nas *startups*. “Olha, a gente está aprendendo bastante com elas (*startups*). É um mundo completamente diferente do que a gente estava acostumado enquanto organização tradicional de 85 anos” (C1). Já as *startups*, por exemplo, passaram a se preocupar com determinados processos e normas da corporação (C1). Esses resultados corroboram o entendimento de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), de que construir uma cultura e valores compartilhados favorece a cocriação de valor para melhorar o relacionamento, permitindo assim que os parceiros alcancem algo que nenhuma das partes poderia alcançar sozinha.

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

Os PACs, portanto, relevam-se uma importante ferramenta para a experimentação e criação de valor entre *startups* e grandes empresas. Conforme exemplificado “[...] algumas soluções a gente teve que desenvolver do zero e aí a gente tem até a patente desse aparelho em conjunto com a *startup*” (C1). Um outro caso de inovação colaborativa foi a de adaptar a solução da *startup* para o mercado de construção. “Eles já tinham a tecnologia baseada em dados para bens de consumo

em geral, mas nunca para material de construção, daí a gente construiu com eles, adaptou a tecnologia para as nuances da indústria de material de construção” (C1).

Essa proximidade entre *startups* e áreas da grande corporação traz ainda outras recompensas e incentivos a ambas as partes, em especial na obtenção de conhecimento. “É o tempo todo a *startup* apresentando a sua solução e a área criticando, elogiando e colocando ela (*startup*) adaptada ao que se necessita dentro da organização” (C2). Da mesma forma, para C1, “é nas mentorias que eles (empreendedores) veem grande valor. Esse aprendizado com os executivos que a gente tem como mentores” (C1).

Para as *startups*, há ainda a questão da credibilidade de se associar a uma marca reconhecida, bem como ter à sua disposição uma estrutura interna (de recursos, de pessoas) que a ajuda em vários aspectos como, por exemplo, elaboração de um contrato, questões de segurança da informação (C1 e C2). Para a corporação, há a questão de desenvolver um produto com mais flexibilidade, de forma mais ágil, na qual as tentativas e erros são mais frequentes. Além disso, conforme explica C2, a *startup* possivelmente já testou possibilidades que os profissionais da grande corporação, muitas vezes, não têm tempo hábil para fazer, como, por exemplo, novas soluções de *software* e de processos. As evidências ainda sugerem que ao se perceber valor (recompensa) no relacionamento, estimula-se a obtenção e transferência de conhecimento e de tecnologia.

A **dimensão de coadaptação** demonstra-se imprescindível em dois momentos distintos. O primeiro deles é para a criação dos PACs, exigindo das grandes empresas alterações das rotinas usuais, adaptação de recursos e/ou modos operacionais para oferecer um ambiente adequado à realidade das *startups*, mais simplificado e protegido da burocracia organizacional conforme recomendado por Weiblen e Chesbrough (2015).

Alterações nos departamentos jurídico e de compras foram necessárias na Corp-2 para que houvesse maior flexibilidade no relacionamento com as *startups*. Isso porque, de acordo com o

entrevistado C2, a *startup*, geralmente por ser uma empresa pequena, não tem as mesmas condições que grandes fornecedores parceiros têm de atender todos os requisitos exigidos por uma grande corporação.

Já a Corp-1 precisou criar uma empresa, chamada aqui de Corp-X, para comercializar as soluções desenvolvidas conjuntamente com as *startups* aceleradas. Isso foi necessário porque apesar de continuarem no mesmo mercado de atuação (construção civil), oferecer tecnologia a esse mercado provou ser diferente do *core business* inicial da empresa.

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

Tudo isso, reafirma o entendimento de Jackson e Richter (2017) de que a grande empresa deve trabalhar para minimizar os efeitos de lógicas situacionais diferentes relacionados à tomada de decisão, formas de comunicação, velocidade de ações entre outros no relacionamento com *startups* (JACKSON; RICHTER, 2017).

O segundo momento diz respeito à capacidade de coadaptação entre *startups* e áreas de negócios das grandes empresas por meio de relacionamento estreito, capacidade de alteração e busca por soluções em conjunto, proporcionando inovações colaborativas, troca de conhecimento, aprendizado mútuo, relação de confiança, sentimento de pertencimento e de parceria. Por vezes, a inovação é representada por adaptações junto às *startups* relacionadas ao setor, à tecnologia utilizada, à segurança da informação conforme explicado pelo entrevistado: “até mesmo quando a gente fala de LGPD, a gente teve que fazer as *startups* adaptarem muita coisa em conjunto” (C1).

Para C2, o que faz realmente o dia a dia do programa é a relação estreita e as interações frequentes entre áreas, *startups*, *sponsors* (patrocinadores) e líderes de cada área patrocinadora para

o desenvolvimento do piloto. De acordo com ele há muita liberdade para que as áreas contribuam com as *startups*. Embora não haja no programa mentorias e capacitações formais “Olha hoje você virá aqui pra mentoria (C2)”, elas ocorrem naturalmente durante todo o piloto, nas interações entre áreas e *startups*, fato corroborado por S2:

A gente não esperava esse tipo de abertura. A sinceridade e o *feedback* mega honesto e transparente também do time tem sido muito bom. Mas sabe aquele *feedback*, não de reclamar, mas de dar *feedback* com propósito de que a *startup* melhore, de que a gente quer te ajudar a crescer. (S2).

Percebe-se que o aprendizado está muito relacionado a capacidade de coadaptação. Segundo C2, “a cada edição se aprende mais. Você aprende com o processo, as *startups* aprendem, nós aprendemos e nos anos seguintes você vai formatando o programa já com uma bagagem, com uma evolução dentro do processo”. Ademais, o aprendizado, decorrente de experiências passadas, permite avaliar melhor se as *startups* se enquadram no perfil necessário para desenvolver um projeto, ou seja, se elas já estão numa fase de atender ou não uma empresa do porte da Corp-2. Tais evidências corroboram a pesquisa de Wittmann, Hunt e Arnett (2009) acerca de que o conhecimento baseado nas experiências passadas ajuda a orientar futuras alianças e a identificar parceiros promissores.

Ainda segundo C2, o nível de acerto e de fechamento de contratos aumentaram ao longo dos anos, pois já se consegue selecionar, filtrar e orientar melhor as *startups* acerca do que é necessário para que elas atendam uma grande organização (C2). Isso, na opinião do entrevistado “é um aprendizado e hoje nós estamos muito mais maduros, principalmente, em tornar o processo dinâmico e constante dentro da organização”, ou seja, conseguindo se relacionar com as *startups* independente de uma rodada específica de desafio, mas de forma pontual de acordo com o interesse e necessidade da corporação (C2).

O entrevistado C2 ainda complementa que não se trata de um processo fácil. Existem erros e uma taxa aproximada de 30% de *startups*

que prosperam. Contudo, segundo ele, embora não seja simples, a inovação aberta é necessária, e até uma questão de sobrevivência das grandes empresas (C2). Essa importância da inovação aberta é corroborada pelo entrevistado C1. Para ele, o programa “abriu um horizonte para a Corp-1. Colocou-a na vanguarda hoje da inovação. Mostrou uma oportunidade latente e um mercado gigantesco. A gente tem o potencial de tornar a Corp-X em cinco anos maior que a Corp-1” (C1).

7. Considerações finais

Os resultados da pesquisa levam a constatar que durante os PACs ocorre uma cooperação experimental, sem a necessidade de compromisso de longo prazo. Para se atingir os resultados esperados, contudo, é necessário comprometimento, vontade de realização de ambos os lados – *startups* e corporação – e desenvolvimento de CRs entre os envolvidos.

Ademais, as evidências indicam que os PACs diferem de uma relação tradicional de cliente-fornecedor. A ideia é que ambos, *startup* e corporação dediquem recursos e competências durante um tempo pré-determinado com o intuito de desenvolver soluções e viabilizar negócios em conjunto. Desta forma, buscam-se oportunidades e ganhos mútuos com soluções pensadas, elaboradas e construídas de forma cooperativa.

Para operacionalizar a pesquisa foi utilizado o modelo de CRs de Alves, Segatto e De-Carli (2016) e os resultados revelam a presença das cinco dimensões no contexto estudado, demonstrando sua importância (CRs) para identificar oportunidades, combinar e gerenciar recursos, adaptar-se às necessidades dos parceiros e aprender com (e junto) a eles, comunicar-se de forma transparente e desenvolver inovações colaborativas. Os resultados ainda sugerem que a existência das CRs durante os PACs potencializa benefícios como aprendizado, mudança cultural, geração de negócios, apoio nas operações das *startups* e ampliação da capacidade de inovação das grandes empresas.

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

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

De forma prática, as descobertas dessa pesquisa podem ser relevantes para gestores de grandes empresas que desejam ou já se relacionam cooperativamente com *startups*, assim como para os empreendedores de *startups* que queiram trilhar parcerias com grandes corporações a partir dos programas de aceleração corporativa.

O diferencial deste trabalho foi aplicar o estudo das CRs em um tema tão recente como o da aceleração corporativa, revelando-se assim um fértil solo para futuras pesquisas acadêmicas que queiram explorar o relacionamento entre grandes empresas e *startups* na busca por inovação e cooperação. Amplia-se também a compreensão empírica acerca desse tipo de programa, demonstrando que estes tornam-se cada

vez mais relevantes na estratégia corporativa de se buscar inovação além das fronteiras organizacionais.

Destaca-se ainda que o trabalho mostrou-se original, visto que nenhum dos artigos já publicados na área abordou objetivos semelhantes, no intuito de entender como as capacidades relacionais se desenvolviam em ambientes de aceleração corporativa. Ainda, aponta-se a novidade no uso do modelo de Alves, Segatto e De-Carli (2016), em ambientes de inovação aberta recentes como os PACs.

Apesar do rigor adotado ao longo do desenvolvimento deste trabalho, algumas limitações foram encontradas. Uma delas diz respeito ao processo de inferência dos elementos analisados, pois na literatura, existem diferentes interpretações para o termo ‘capacidade relacional’. Essa limitação foi mitigada com a utilização de um modelo teórico, que facilitou o processo de identificação da presença ou ausência de tais capacidades nos casos analisados. Uma outra limitação diz respeito ao próprio método de pesquisa utilizado, o estudo de caso, que impossibilita a generalizações dos resultados (Yin, 2015). O trabalho também foi limitado por contemplar entrevistas com apenas uma pessoa de cada organização (*startup* e empresa estabelecida). Entrevistas com as áreas de negócios, com departamentos de compra, jurídico, aceleradoras parceiras e outros envolvidos nos programas aumentariam a compreensão das CRs nos PACs em questão.

Independente das limitações pontuadas, o tema revela-se um fértil solo para futuras pesquisas acadêmicas que queiram explorar o complexo relacionamento entre grandes empresas e *startups* na busca por inovação e cooperação. Possibilidades de pesquisas futuras acerca desse tema são apresentadas na sequência. (1) Investigar a influência das CRs na criação e apropriação de valor entre *startups* e grandes empresas, associando a geração das rendas relacionais proposta por (DYER; SINGH, 1998). (2) Aprofundar as rotinas de compartilhamento de conhecimento, bem como a institucionalização dessas rotinas com as *startups*. Questiona-se ainda a capacidade de absorção e gestão do conhecimento ao longo do tempo pelas grandes empresas após diversas edições dos PACs. (3) Analisar as CRs a nível de ecossistema

empresarial, incluindo portfolio de *startups* aceleradas, empresas parceiras e clientes que participam dos PACs. (4) Correlacionar fracassos dos PACs à ausência de CRs, visto que a incapacidade de perceber valor nos relacionamentos criados pode levar à perda de oportunidades de negócios (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010). (5) Investigar a influência das CR no crescimento e desenvolvimento das *startups* aceleradas.

Referências

- ALLMENDINGER, M. P.; BERGER, E. S. C. Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. *International Journal of Innovation Management*, Manchester, v. 24, n. 1, p. 2050003, 2020.
- ALVES, F. S. Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. 2007. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.
- ALVES, F. S.; SEGATTO, A. P.; DE-CARLI, E. Theoretical framework about relational capability on inter-organizational cooperation. *Journal of Industrial Integration and Management*, Singapore, v. 1, n. 4, p. 1650012, 2016.
- CANTÙ, C.; GIORGIA, S.; TZANNIS, A. Exploring the role of business relationships in start-ups' life cycles: evidences from the Italian context. *IMP Journal*, Bath, v. 12, n. 3, p. 519-543, 2018.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, v. 44, n. 3, p. 34-41, 2003.
- COSTA, P. R. et al. Relational capability and strategic alliance portfolio configuration: a study of Brazilian technology firms. *International Journal of Emerging Markets*, Leeds, v. 13, n. 5, p. 1026-1049, 2018.

- DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, Catonsville, v. 11, n. 1, p. 77-101, 2000.
- DONADA, C.; NOGATCHEWSKY, G.; PEZET, A. Understanding the relational dynamic capability-building process. *Strategic Organization*, Thousand Oaks, v. 14, n. 2, p. 93-117, 2016.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 39, n. 12, p. 3140-3162, 2018.
- DYER, J.; KALE, P. Relational capabilities: drivers and implications. In: HELFAT, C. E. et al. (Eds.). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell Pub, 2007. p. 65-79.
- GERBASI, A.; LATUSEK, D. Trust-building in international business ventures. *Baltic Journal of Management*, Bingley, v. 10, n. 1, p. 30-51, 2015.
- GUTMANN, T.; KANBACH, D.; SELTMAN, S. Exploring the benefits of corporate accelerators: investigating the SAP Industry 4.0 Startup Program. *Problems and Perspectives in Management*, Sumy, v. 17, n. 3, p. 218-232, 2019.
- HEINEMANN, F. *Corporate accelerators: a study on prevalence, sponsorship, and strategy*. 2015. Dissertação (Mestrado) - Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 2015.

- HOCHBERG, Y. V. Accelerating entrepreneurs and ecosystems: the seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, Chicago, v. 16, p. 25-51, 2016.
- HUTTER, K.; GFRERER, A.; LINDNER, B. From popular to profitable: incumbents' experiences and challenges with external corporate accelerators. *International Journal of Innovation Management*, Singapore, v. 25, n. 5, p. 2150035, 2020.
- JACKSON, P.; RICHTER, N. Situational logic: an analysis of open innovation using corporate accelerators. *International Journal of Innovation Management*, Manchester, v. 21, n. 7, p. 1750062, 2017.
- JOHNSEN, R. E.; FORD, D. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 35, n. 8, p. 1002-1015, 2006.
- KANBACH, D. K.; STUBNER, S. Corporate accelerators as recent form of startup engagement: the what, the why, and the how. *Journal of Applied Business Research*, Littleton, v. 32, n. 6, p. 1761-1776, 2016.
- KNOBEN, J.; BAKKER, R. M. The guppy and the whale: relational pluralism and start-ups' expropriation dilemma in partnership formation. *Journal of Business Venturing*, Bloomington, v. 34, n. 1, p. 103-121, 2019.
- KOHLER, T. Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, Bloomington, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.
- KOHTAMÄKI, M.; RABETINO, R.; MÖLLER, K. Alliance capabilities: a systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 68, p. 188-201, 2018.
- LEHMANN, P. Corporate accelerators: characteristics and motives. 2013. *Dissertação (Mestrado) - Copenhagen Business School*, Copenhagen, 2013.
- LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal

- study. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.
- MCGRATH, H. Developing a relational capability construct for SME network marketing using cases and evidence from Irish and Finnish SMEs. 2008. Tese (PhD) - Waterford Institute of Technology, Waterford, 2008.
- MCGRATH, H. et al. A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Thousand Oaks, v. 36, n. 5, p. 521-545, 2017.
- MCGRATH, H.; MEDLIN, C. J.; O'TOOLE, T. A process-based model of network capability development by a start-up firm. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 80, p. 214-227, 2019.
- NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, P. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bingley, v. 17, n. 2, p. 260-278, 2010.
- RICO, A. L. *Dicionário startupês: os significados dos principais termos do ecossistema empreendedor*. 2. ed. São José dos Campos: [s. n.], 2020.
- RICHTER, N.; JACKSON, P.; SCHILDHAUER, T. Outsourcing creativity: an abductive study of open innovation using corporate accelerators. *Creativity and Innovation Management*, Oxford, v. 27, n. 1, p. 1-10, 2017.
- RUNGSITHONG, R.; MEYER, K. E.; ROATH, A. S. Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Bingley, v. 32, n. 8, p. 1228-1244, 2017.
- SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. 2. ed. Atalanta: Sage, 2013.
- SARKAR, M.; AULAKH, P. S.; MADHOK, A. Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, Catonsville, v. 20, n. 3, p. 583-600, 2009.

- SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, Bingley, v. 36, n. 5, p. 1192-1219, 2010.
- SHANKAR, R. K.; SHEPHERD, D. A. Accelerating strategic fit or venture emergence: different paths adopted by corporate accelerators. *Journal of Business Venturing*, Bloomington, v. 34, n. 5, p. 105886, 2018.
- SHETTY, S.; SUNDARAM, R.; ACHUTHAN, K. Assessing and comparing top accelerators in Brazil, India, and the USA: through the lens of new ventures' performance. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Cracóvia, v. 8, n. 2, p. 153-177, 2020.
- WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance capabilities: review and research agenda. *Journal of Management*, Bingley, v. 41, n. 1, p. 236-260, 2015.
- WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, Berkeley, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.
- WITTMANN, C. M.; HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 38, n. 7, p. 743-756, 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZAREMBA, B. W.; BODE, C.; WAGNER, S. M. New venture partnering capability: an empirical investigation into how buying firms effectively leverage the potential of innovative new ventures. *Journal of Supply Chain Management*, Hoboken, v. 53, n. 1, p. 41-64, 2017.

Contribuição dos autores:

A. Fundamentação teórico-conceitual e problematização: Juliana Diniz da Silveira Yazbek e Fernanda Salvador Alves

B. Pesquisa de dados e análise estatística: Juliana Diniz da Silveira Yazbek

C. Elaboração de figuras e tabelas: Juliana Diniz da Silveira Yazbek e Fernanda Salvador Alves

D. Elaboração e redação do texto: Juliana Diniz da Silveira Yazbek e Fernanda Salvador Alves

E. Seleção das referências bibliográficas: Juliana Diniz da Silveira Yazbek

Conflito de interesse: os autores declaram não haver conflito de interesse.

Fonte de financiamento: o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.