

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

Vinicius Pizzolato

**COLABORAÇÃO ENTRE CORPORAÇÕES E STARTUPS:
Um estudo de caso da Liga Emerging Technologies**

Porto Alegre

2020

Vinicius Pizzolato

**COLABORAÇÃO ENTRE CORPORAÇÕES E STARTUPS:
Um estudo de caso da Liga Emerging Technologies**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção de título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão e Negócios da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza
Verschoore Filho

Porto Alegre

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Pizzolato, Vinicius

Colaboração entre corporações e startups: um estudo de caso da Liga Emerging Technologies / Vinicius Pizzolato. – 2020.

140 p.

Orientador: Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade do Vale dos Sinos, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós Graduação, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Capacidades de rede. 2. Aceleradoras corporativas.
3. Inovação colaborativa. I. Verschoore Filho, Jorge Renato de Souza. II. Título.

Catalogação elaborada por Francine Conde Cabral

CRB-10/2606

Vinicius Pizzolato

**COLABORAÇÃO ENTRE CORPORAÇÕES E STARTUPS:
Um estudo de caso da Liga Emerging Technologies**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção de título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão e Negócios da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Esp. Carla Sarkis Teixeira
Banco do Brasil

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Kadígia Faccin
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

Para a realização desta dissertação o apoio da família foi fundamental. Agradeço à minha esposa Lolita e ao meu filho Enzo pela compreensão e suporte nestes dois anos de estudos. Logo voltaremos a jogar bola e andar de bicicleta nos finais de semana, Enzo. Amo muito vocês. Agradeço também aos meus pais, meus irmãos, sogros, cunhados e amigos próximos pela compreensão dos encontros e festas que não compartilhamos pela dedicação aos estudos e à pesquisa.

Agradeço ainda aos colegas de trabalho e de mestrado pelo auxílio e parceria nesta caminhada. Aprendemos a lidar com as demandas laborais e acadêmicas juntos, colaborando uns com os outros, demonstrando que é possível, em equipe, atingir às expectativas no trabalho e fazer com qualidade as atividades do mestrado. Agradecimento especial a Alexandre Weber, Ricardo Luis Sehn, Luiz Henrique Tesser e Leonardo Blum da Silva, com quem desenvolvi a maior parte das atividades em grupo e que muito me auxiliaram.

Agradeço aos professores do Mestrado Profissional de Gestão e Negócios da Unisinos pelos inestimáveis ensinamentos nestes dois anos, provocando na turma um senso crítico elevado e o desenvolvimento de competências além do esperado. Agradecimento especial ao Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho pela sua orientação e mentoria no desenvolvimento desta dissertação, despertando em mim o interesse pela pesquisa acadêmica e o desejo de manter contato com a academia.

Um agradecimento muito especial à minha equipe de trabalho que manteve alto desempenho durante minhas ausências. Agradeço ainda ao apoio dos Superintendentes Comerciais João Paulo Comerlato e Ricardo Gil Moraes que compreenderam e apoiaram as ausências para participação das aulas presenciais e virtuais.

Finalizo agradecendo às pessoas vinculadas às corporações, *startups* e aceleradora que dedicaram minutos valiosos dos seus dias para me auxiliar no desenvolvimento dessa dissertação, seja enviando material sobre o programa, seja participando das entrevistas.

RESUMO

Corporações e *startups* desenvolvem diferentes capacidades em suas trajetórias e processos de inovação. Corporações tem recursos, experiência e base de clientes, mas estão presas à sua história e esbarram na falta de agilidade, burocracias internas e aversão a correr riscos. *Startups* são ágeis e arrojadas, sem estruturas burocráticas, mas não possuem os recursos que sobram às corporações. Dentre as estratégias de colaboração entre corporações e *startups*, as aceleradoras corporativas têm chamado a atenção de pesquisadores acadêmicos. Iniciativas de inovação colaborativa requerem capacidades de rede, que são o conjunto de atividades e rotinas organizacionais implementadas pelas empresas integrantes de uma rede interempresarial para iniciar, manter, desenvolver e finalizar relacionamentos em benefício da rede. Tais capacidades impactam diretamente as interações entre os participantes e os caminhos que o conhecimento percorre na rede de inovação, além da eficácia e do gerenciamento de programas de inovação colaborativa entre corporações e *startups*. Esta dissertação tem como objetivo propor um *framework* para colaboração entre corporações e startups com base nas capacidades de rede. Ela está associada à linha de atuação de Inovação e Sustentabilidade do Programa Profissional em Gestão e Negócios (PPGN). Com base em conceitos de inovação colaborativa, *design* de programas de aceleração corporativa e capacidades de rede, foram elaborados quadros de análise que deram suporte aos estudos sobre o modo como esses temas se manifestam em um programa de aceleração corporativa. Foi realizado um estudo de caso único, que analisou o programa de aceleração Liga Emerging Technologies, coordenado pela aceleradora Liga Ventures e que contou com a participação de quatro corporações e nove *startups*. A triangulação de dados foi feita através da análise de documentos, observação direta e realização de doze entrevistas com CEOs das *startups* e com funcionários da aceleradora e das corporações. Utilizando-se a análise temática, seis diferentes temas foram estudados: antecedentes às capacidades de rede, capacidade de iniciar redes, capacidade de manter redes, capacidade de desenvolver redes, capacidade de finalizar redes e resultados do programa de aceleração corporativa. A pesquisa demonstrou que as organizações devem dispor de antecedentes, como a correta definição dos desafios a serem solucionados e a disponibilização de recursos

compatíveis com estes. Possíveis resultados da iniciativa de inovação colaborativa também foram identificados, como o desenvolvimento da cultura de inovação aberta na organização e o aprendizado que alimentará futuros programas de inovação colaborativa. A partir dessa pesquisa, foi proposto um *framework* para colaboração entre corporações e *startups* com base nas capacidades de rede, que tem como aplicação prática auxiliar organizações que desejam desenvolver ou patrocinar programas de inovação colaborativa por meio de uma aceleradora corporativa. O resultado desta dissertação pode ser usado por elas para melhor formatar os programas, selecionando parceiros com maior assertividade, desenvolvendo as capacidades de rede dos parceiros com maior eficácia e melhor conduzindo as iniciativas colaborativas para estratégias complementares de inovação colaborativa. Os resultados da pesquisa demonstram aplicabilidade e escalabilidade do *framework* para outros programas corporativos de aceleração.

Palavras-chave: Capacidades de rede. Aceleradoras corporativas. Inovação colaborativa.

ABSTRACT

Corporations and startups develop different capabilities in their paths and processes of innovation. Corporations have resources, experience and client base, but they are bound to their history and run into their lack of agility, internal bureaucracy and aversion to risk-taking. Startups are agile and bold, without bureaucratic structures, but they do not have resources as abundantly as the corporations. Among the collaboration strategies between corporations and startups, the corporate accelerators have been calling the attention of academic researchers. Collaborative innovation initiatives demand networking capabilities, which are the set of organizational routines and activities implemented by the enterprises that empanel an interorganizational network to initiate, maintain, develop and terminate relationships on behalf of the network. Such capabilities impact directly the interactions between the participants and the paths the knowledge travels in the innovation network, as well as the efficacy and the management of collaborative innovation programs between corporations and startups. This dissertation aims to propose a framework for the collaboration between corporations and startups based on the networking capabilities. It is associated to the line of action of Innovation and Sustainability of the Professional Program in Business Management (PPGN). Grounded on collaborative innovation, corporate acceleration programs designing and networking capabilities concepts, analysis frameworks were elaborated, which gave support to the studies about how these themes manifest in a corporate acceleration program. A single-case study was conducted, which analyzed the Liga Emerging Technologies acceleration program coordinated by the accelerator Liga Ventures, and counted with the participation of four corporations and nine startups. The data triangulation has been done through documentary analysis, direct observation and the conducting of twelve interviews with the startups CEOs and with the accelerator's and corporations' employees. Through the thematic analysis, six different themes have been studied: antecedents to the networking capabilities, network initiating capability, network maintaining capability, network developing capability, network terminating capability and outcomes from the corporate acceleration program. The research showed that the organizations must dispose of antecedents such as the correct definition of the challenges to be solved and the provision of resources compatible with them. Possible outcomes of the collaborative

innovation initiative were also identified, such as the development of the open innovation culture in the organization and the learning that will feed future collaborative innovation programs. From this research, a framework for collaboration between corporations and startups was proposed based on the networking capabilities, which has the practical applicability of assisting organizations that intend to develop or sponsor collaborative innovation programs through the use of a corporate accelerator. The outcomes of this dissertation can be used by them in order to better format the programs, selecting more assertive partners, developing the networking capabilities of their partners with more efficacy and better conducting the collaboration initiatives for complementary collaborative innovation strategies.

Keywords: Networking capabilities. Corporate accelerators. Collaborative innovation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de análise de inovação colaborativa	25
Quadro 2 – Motivações para se iniciar parcerias	29
Quadro 3 – Estratégias de colaboração entre corporações e <i>startups</i>	35
Quadro 4 – Quadro de análise de programas de aceleração	37
Quadro 5 – Definições das capacidades de rede	44
Quadro 6 – Quadro de análise de capacidades de rede	59
Quadro 7 – Entrevistas realizadas	66
Quadro 8 – Fases da análise temática	68
Quadro 9 – Papéis de cada ator no programa de aceleração	73
Quadro 10 – Síntese de motivações e antecedentes da inovação colaborativa	82
Quadro 11 – Quadro de capacidades de rede	104
Quadro 12 – Síntese dos resultados da inovação colaborativa	108
Quadro 13 – <i>Framework</i> para colaboração entre corporações e <i>startups</i> com base nas capacidades de rede	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Inovação colaborativa	21
2.2 Aceleração corporativa	26
2.3 Capacidades de rede	40
2.3.1 Capacidade de iniciar redes.....	47
2.3.2 Capacidade de manter redes	50
2.3.3 Capacidade de desenvolver redes.....	54
2.3.4 Capacidade de finalizar redes	56
3 MÉTODO	61
3.1 Delineamento da pesquisa	61
3.2 Contexto	62
3.3 Coleta de dados	63
3.4 Análise dos dados	67
4 APRESENTAÇÃO DO CASO	71
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
5.1 Tema 1: Antecedentes à inovação colaborativa	77
5.2 Tema 2: Capacidade de iniciar redes	84
5.3 Tema 3: Capacidade de manter redes	89
5.4 Tema 4: Capacidade de desenvolver redes	97
5.5 Tema 5: Capacidade de encerrar redes	101
5.6 Tema 6: Resultados da inovação colaborativa	106
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
6.1 Contribuições e Implicações da Pesquisa	110
6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras	113
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA	140

1 INTRODUÇÃO

Empresas, sejam elas iniciantes (*startups*) ou incumbentes, pequenas, médias ou grandes, estão vendo seus modelos de negócios serem testados com uma frequência cada vez mais rápida. Para manter a competitividade e as vantagens competitivas as organizações cada vez mais estão investindo em inovação. A necessidade de revisão, atualização e desenvolvimento de produtos, serviços e processos faz com que empresas de todos os portes busquem estratégias de inovação continuamente, sejam elas incrementais ou radicais. A rápida ascensão das empresas que já nasceram digitais, como Uber, Airbnb e Spotify, e o crescente interesse das maiores empresas de tecnologia do mundo (Google, Amazon, Facebook, Apple, Baidu, Alibaba e Tencent) nos mais diversos setores econômicos faz com que as corporações tradicionais ao redor do mundo sejam forçadas a rever suas estratégias e posicionamento de mercado. (CHANG *et al.*, 2012; GERA; SECCHI; GAGLIARDI, 2018; MOCKER; BIELLI; HALEY, 2015).

Este ambiente de negócios está demandando que as empresas busquem combinações de evolução e revolução no seu processo de inovação, equilibrando dois modelos mentais que por vezes podem parecer conflitantes: desenvolver a capacidade existente ao mesmo tempo que exploram novas oportunidades. (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Uma das maneiras mais eficientes para que as organizações se diferenciem uma das outras é a criação e o aproveitamento de novas ideias, percebendo as alterações no mercado e colocando ações em prática para gerar melhores resultados. (REED; STORRUD-BARNES; JESSUP, 2012).

As parcerias para desenvolvimento de inovação conjunta entre corporações e *startups* tem crescido nos últimos anos. Corporações tem recursos, experiência e base de dados e de clientes, mas estão presas à sua trajetória e esbarram na falta de agilidade, burocracias internas e aversão a correr riscos. *Startups* são ágeis e arrojadas, sem estruturas burocráticas, mas não possuem os recursos que sobram nas corporações. Mocker, Bielli e Haley (2015, p. 7) defendem que “*startups* e corporações têm oportunidades imensas através de colaborações que, se aproveitadas corretamente, criam situações em que todos saem ganhando”.

A pandemia do COVID-19 demandou a antecipação da transformação digital de empresas dos mais variados portes e setores. Como exemplo pode-se citar a

parceria da Mercedes-Benz com a *startup* Mobiauto para, no prazo de três semanas, criar um *showroom* virtual. Roberto Leoncini, vice-presidente da Mercedes-Benz no Brasil, afirmou que foi necessário mudar o protocolo típico da corporação para conseguir implementar inovações e que a busca de parcerias envolve admitir que as corporações não tem todas as soluções dentro de casa. (INGIZZA; GODOY; ESTIGARRIBIA, 2020).

Alianças como essa possibilitam que as empresas recebam dos parceiros recursos e informações importantes sobre as condições de mercado. (ZAHRA; NAMBISAN, 2012). Embora antigamente os departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) fossem considerados um valioso ativo estratégico, estudos defendem que o aproveitamento da criatividade coletiva da inovação aberta tem se tornado requisito essencial para a captura de valor e sustentabilidade dos modelos de negócios das empresas. (CHESBROUGH, 2003; CHESBROUGH; APPELYARD, 2007). A inovação colaborativa é um processo de inovação aberta que envolve parceiros aptos e dispostos a colaborar no compartilhamento de ideias, informações, estratégias, conhecimentos e recursos objetivando inovação, compartilhando riscos e aumentando a eficiência dos processos intraorganizacionais. (BALDWIN; VON HIPPEL, 2011; DAVIS; EISENHARDT, 2011; FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005).

Dentre as estratégias de colaboração entre corporações e *startups*, as aceleradoras corporativas têm chamado a atenção de pesquisadores acadêmicos. Elas têm como objetivo auxiliar empresas no desenvolvimento de produtos iniciais, identificando mercados promissores, protegendo recursos, solucionando problemas de inovações radicais e sendo um filtro de desempenho, excluindo falhas prováveis e becos sem saída no processo de inovação. (COHEN, 2013; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018).

A aceleradora corporativa Liga Ventures possui, junto à Vedacit, um programa de inovação aberta chamado Vedacit Labs. A Vedacit é uma conhecida empresa da indústria da construção civil e marca líder em impermeabilização no mercado brasileiro. Este programa tem o objetivo de acelerar *startups* que desenvolvam soluções que entreguem velocidade de execução para construtoras e redução de custos e de desperdícios nas obras em geral. A Construcode, uma plataforma de digitalização de canteiros de obras, foi uma das cinco *startups* aceleradas no ciclo de

2019 do Vedacit Labs e acabou sendo adquirida pela Vedacit Soluções Tecnológicas pelo resultado positivo das soluções desenvolvidas no decorrer do programa de aceleração. (QUINTÃO, 2020; VEDACIT..., 2020).

As estratégias de colaboração entre corporações e *startups* objetivam desenvolver vantagens competitivas para todos os participantes do processo. Diversos estudos e teorias estratégicas, como a *Resource Based View* (RBV) (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984) e as capacidades dinâmicas (CD) (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), tentam entender, explicar e sistematizar a criação e manutenção da vantagem competitiva. As CD englobam todas as capacidades que as organizações utilizam para integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos, por este motivo estudos sobre capacidades específicas em relações interempresariais vêm sendo realizados. (ÄYVÄRI; MÖLLER, 2008). As capacidades de rede afetam de maneira significativa e substancial o desempenho das empresas (ZIGGERS; HENSELER, 2009; MITREGA *et al.*, 2012) e a presença dessas capacidades pode explicar as causas das organizações possuírem resultados de inovação colaborativa satisfatórios ou não. (DAVIS; EISENHARDT, 2011).

Existem diversos estudos sobre inovação colaborativa, sobre o uso da aceleração corporativa como estratégia de colaboração entre corporações e *startups*, e sobre capacidades dinâmicas e de rede em iniciativas de inovação colaborativa, mas não foi possível localizar muitos estudos sobre os motivos que podem levar os programas de aceleração a não atingirem os resultados esperados. As interações entre os participantes, os caminhos que o conhecimento percorre e o gerenciamento da inovação colaborativa demandam estudos mais aprofundados sobre como as capacidades de rede dos participantes se manifestam e se desenvolvem em um programa de aceleração corporativa. Identifica-se ainda a carência de um *framework* aplicável à programas de aceleração corporativa com base nessas capacidades, que poderia servir como um guia para as organizações que desejarem desenvolver ou patrocinar programas de inovação colaborativa por meio de uma aceleradora corporativa.

Dentro deste contexto esta dissertação tem como propósito responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos geral e específicos descritos a seguir.

1.1 Problema de pesquisa

Como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa?

1.2 Objetivos

Para que se possa responder ao problema de pesquisa foi estabelecido um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um *framework* para colaboração entre corporações e *startups* com base nas capacidades de rede.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os antecedentes das colaborações entre corporações e *startups*;
- b) Identificar as práticas de inovação colaborativa no processo de colaborações entre corporações e *startups*;
- c) Identificar como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa.

Para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos geral e estratégicos utilizou-se um estudo de caso, de abordagem qualitativa e dedutiva. Escolheu-se o método do estudo de caso pela profundidade necessária para a compreensão do fenômeno para que o problema de pesquisa fosse respondido e porque ele permite maior clareza nas fronteiras entre o fenômeno e o contexto. (YIN, 2015). O método do estudo de caso auxiliou a comprovar que a pesquisa é atual e significativa para as organizações e que as existentes não abordam o problema de pesquisa de maneira satisfatória. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Ressalta-se que este estudo não foi sobre o programa de aceleração ou sobre redes de inovação, mas sobre as capacidades de rede que as unidades de análise intermediárias do

estudo (corporações, aceleradora e *startups*) manifestaram ou desenvolveram durante o programa de aceleração.

O caso analisado foi o programa de aceleração de *startups* Liga Emerging Technologies, coordenado pela aceleradora Liga Ventures. Este programa de aceleração teve início, desenvolvimento e finalização no ano de 2020, permitindo que fossem analisadas as capacidades de rede dentro do prazo de entrega desta dissertação. Ele foi resultante de um consórcio de corporações divididas em cinco cotas. Foram selecionadas duas *startups* por cota, para desenvolvimento de soluções previamente demandadas pelas corporações. A análise dos pressupostos teóricos e das evidências empíricas auxiliaram no desenvolvimento da resposta ao problema de pesquisa e no atingimento dos objetivos geral e específicos.

A relevância do caso escolhido justifica-se tanto pela experiência e número de programas de aceleração desenvolvidos pela Liga Ventures quanto pelo fato do pesquisador trabalhar em uma das corporações patrocinadoras do programa. Esta corporação contratou uma turma de mestrado para seus funcionários, adaptando a estrutura curricular e provendo bolsa de estudos ao pesquisador. Entende-se que o resultado do trabalho pode ser utilizado tanto pela corporação patrocinadora quanto por outras corporações que desejarem desenvolver ou patrocinar programas de inovação colaborativa por meio de uma aceleradora corporativa. Recomenda-se que as corporações estejam abertas para inovação colaborativa, reduzindo a probabilidade de problemas de competitividade futura. Este trabalho trouxe relevantes resultados às corporações, propondo antecedentes e descrevendo as capacidades de rede que elas devem desenvolver para colher melhores frutos em iniciativas de inovação colaborativa utilizando-se a estratégia de aceleração corporativa. Além disso, foram identificados resultados possíveis que as corporações podem ter resultantes dos programas de aceleração.

1.3 Justificativa

Existem diversos estudos sobre inovação colaborativa, estratégias de colaboração entre corporações e *startups*, e capacidades dinâmicas e de rede publicados na Europa, nos Estados Unidos e na China, com base na realidade daqueles mercados. Este estudo tem relevância pois analisa e discute a aplicação

dessas teorias no contexto brasileiro. Fenômenos como as interações entre os participantes, os caminhos que o conhecimento percorre e questões relacionadas à eficácia da rede carecem de estudos mais aprofundados. (BOGERS *et al.*, 2017). Além disso, entender como gerenciar a inovação colaborativa e como fatores internos influenciam a capacidade de rede e o que elas devem fazer para promover essas habilidades específicas é crucial para um bom processo de inovação, demandando um maior número de pesquisas para se verificar como os recursos de rede afetam o desempenho da inovação. (FANG *et al.*, 2014).

Na literatura são encontrados diversos estudos sobre as estratégias de colaborações entre corporações e *startups*, comparando as diferenças entre inovação criada por corporações e a inovação criada por *startups* (CRISCUOLO; NICOLAU; SALTER, 2012), comparando as diferentes estratégias de programas de inovação entre corporações e *startups* (DRASCH; SCHWEIZER; URBACH, 2018; FREEMAN; ENGEL, 2007; HOLOTIUK *et al.*, 2018; HORA *et al.*, 2018; ISLAM; BUXMANN; DING, 2017; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017), comparando as estratégias de inovação em redes empresariais (AARIKKA-STENROOS; RITALA, 2017; AHUJA, 2000; BIRKINSHAW; BESSANT; DELBRIDGE, 2007; DAY; SCHOEMAKER, 2016; EFTEKHARI; BOGERS, 2015; FREEMAN, 1991; HURMELINNA-LAUKKANEN *et al.*, 2012; HURMELINNA-LAUKKANEN; NÄTTI, 2018; LUKE *et al.*, 2004; MATINHEIKKI *et al.*, 2017; NAMBISAN; SAWHNEY, 2011; NEYENS; FAEMS; SELS, 2010), descrevendo conceitos, teoria e dados atualizados sobre as aceleradoras (COHEN, 2013, 2014; HOCHBERG, 2016; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; KIM; WAGMAN, 2014; PAUWELS *et al.*, 2016; REGMI; AHMED; QUINN, 2015), realizando comparativos entre as diferentes estratégias de colaboração com as aceleradoras (BREIVIK-MEYER; ARNTZEN-NORDQVIST; ALSOS, 2019; BRUNEEL *et al.*, 2012; COHEN, 2014; ISABELLE, 2013; LIVIERATOS; LEPENIOTIS, 2017; OLIVEIRA; FREITAS FILHO; LANZER, 2016), descrevendo como fazer o *design* das aceleradoras (COHEN *et al.*, 2019; COHEN; BINGHAM; HALLEN, 2019), realizando estudos sobre aceleradoras corporativas (KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), questionando se o uso de aceleradoras realmente ajuda *startups* (GONZALEZ-URIBE; LEATHERBEE, 2018) e ainda comparando o desempenho de *startups* aceleradas e não aceleradas. (YU, 2020). Mas existem lacunas a serem preenchidas

neste campo de estudo, pois tem-se ainda questões sem respostas, mesmo com o crescente volume de pesquisas acerca do fenômeno das aceleradoras. (HAUSBERG; KORRECK, 2020).

Não foi possível identificar nos estudos acima citados os motivos que podem levar os programas de aceleração a não atingir os resultados esperados. Este estudo propõe que existem capacidades específicas que são necessárias para gerenciar programas de aceleração corporativa. A presença de capacidades de rede, como defendem Davis e Eisenhardt (2011), pode explicar as causas das empresas possuírem resultados de inovação colaborativa satisfatórios ou não.

São necessários mais estudos sobre as capacidades de rede, em diferentes indústrias, para melhor compreender os fenômenos envolvidos e ter um quadro teórico-conceitual mais completo, pois diferentes tipos de capacidades de rede podem ser exigidos em diferentes alianças. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; MÖLLER; RAJALA, 2007; ZHANG; GREGORY; NEELY, 2016). Além disso, o conhecimento empírico sobre capacidades de rede permanece pequeno e incipiente (MCGRATH *et al.*, 2018; MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005; NORDIN *et al.*, 2018) e pouco se estudou sobre o gerenciamento do início e fim de relacionamentos entre empresas. (MITREGA *et al.*, 2012). Existem ainda lacunas de conhecimento quando se analisam capacidades de rede em uma aceleração, onde não existe uma empresa-focal, mas a colaboração de empresas de diferentes tamanhos, onde os limites da rede se tornam ambíguos, podendo existir problemas de confiança limitada, conflitos de poder e falta de identificação entre os membros da rede. (ZHANG; GREGORY; NEELY, 2016). Os estudos realizados buscam o enfoque em capacidades de rede para analisar sua eficiência, com orientação estratégica e sem olhar para a inovação (MITREGA *et al.*, 2012; WALTER; AUER; RITTER, 2006) ou analisando parcialmente as capacidades de rede para identificar sucesso ou insucesso da inovação. (FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005; HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; SIVADAS; DWYER, 2000). Essa lacuna pode ser preenchida com estudos sobre como as capacidades de rede auxiliam o processo de inovação colaborativa a melhorar a capacidade de gerenciar conflitos (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000), reduzir as tensões entre os recursos e os riscos das alianças (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; NIETO; SANTAMARÍA, 2007), acessar o conhecimento tecnológico e de mercado (COHEN; LEVINTHAL,

1990; TSAI, 2009, 2001; WU; LII; WANG, 2015) e ter uma visão não fragmentada, mas completa, integrando os diferentes estágios de relacionamento entre empresas. (MITREGA *et al.*, 2012).

A revisão de literatura demonstra lacunas empíricas a serem preenchidas com estudos sobre o papel das capacidades de rede em relacionamentos de inovação colaborativa em um programa de aceleração corporativa entre corporações e *startups*. Não se tem clareza sobre quais as capacidades são necessárias e como elas contribuem nos processos de inovação, limitando a sistematização do conhecimento das capacidades de rede quanto às práticas e usos na inovação colaborativa. Este estudo teve como propósito preencher as lacunas identificadas e colaborar analisando as capacidades de rede de todos os atores envolvidos, sem analisar isoladamente corporações, *startups* ou aceleradora. No capítulo 2 será detalhada a fundamentação teórica utilizada como base para a pesquisa, revisando os conhecimentos acadêmicos sobre inovação colaborativa, estratégias de colaboração entre corporações e *startups*, *Resource Based View*, capacidades dinâmicas e capacidades de rede. No capítulo 3 será descrito o método utilizado para que o problema de pesquisa fosse respondido e os objetivos geral e específicos fossem atingidos. O capítulo 4 tem como finalidade apresentar o caso que foi analisado e no capítulo 5 foram analisados e discutidos os resultados do estudo de caso, apresentando sínteses sobre as motivações, antecedentes e resultados da inovação colaborativa, bem como o *framework* para colaboração entre corporações e *startups* com base nas capacidades de rede resultante do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As corporações tem procurado desenvolver inovações internas e externas, buscando alianças com universidades, institutos de pesquisa, fornecedores, clientes, concorrentes e com novos entrantes. As alianças podem ser vistas em todos os setores da economia e podem ser definidas como “acordos voluntários entre empresas que envolvem troca, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. (GULATI, 1998, p. 293). Os pesquisadores, após a popularização dos estudos das redes, começaram a analisar o desempenho das firmas-membro consequente das relações entre as empresas da aliança (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), relatando que existe uma dependência do tipo de rede, de quão bem integrada ela é e do funcionamento dela para que as empresas obtenham vantagem competitiva e que seja criado maior valor para o cliente. (HUGHES; BON; MALSHE, 2012).

Dentro deste contexto de necessidade de desenvolvimento rápido e assertivo de novos produtos, serviços e processos, as corporações vêm procurando fazer alianças com *startups* objetivando ter ideias disruptivas, ágeis e arrojadas (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015) para, através da inovação, compartilhar recursos e experiências (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017), além de obter benefícios potenciais, como redução do tempo de colocação de produtos e serviços no mercado, redução de custos e riscos e melhoria no acesso à conhecimentos específicos. (ALBERTI; PIZZURNO, 2017). Kohler (2016) defende que por utilizar tecnologias emergentes e reinventar modelos de negócios, as *startups* são uma importante fonte de inovação. As corporações podem buscar no programa de aceleração estratégias para “o reconhecimento precoce de possíveis perturbadores, para identificar equipes ou parceiros criativos, para identificar e desenvolver novos produtos e serviços ou para melhorar a cultura de inovação da empresa”. (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018, p. 72).

As estratégias de colaboração entre corporações e *startups* objetivam desenvolver vantagens competitivas para todos os participantes do processo. Com o passar dos anos as teorias estratégicas foram sendo desenvolvidas, algumas focando nos recursos internos e estáticos das organizações, como a *Resource Based View* (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984), e outras como as

capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) que defendem o dinamismo dos recursos e competências organizacionais. Serão analisadas neste estudo as capacidades de rede, que fazem parte das capacidades dinâmicas complexas. (MITREGA *et al.*, 2012).

O foco do subtítulo 2.1 é realizar uma revisão da literatura sobre inovação colaborativa, propondo ao final aspectos a serem analisados sobre o tema no campo empírico. No subtítulo 2.2 será analisada e avaliada a literatura existente sobre as estratégias de colaboração entre corporações e *startups*, com foco nas aceleradoras corporativas, também propondo ao final aspectos a serem analisados sobre o tema no campo empírico. Já o subtítulo 2.3 aprofunda a discussão sobre as capacidades dinâmicas e sobre as capacidades de rede que serão estudadas nesta dissertação: capacidade de iniciar redes, capacidade de manter redes, capacidade de desenvolver redes e a capacidade de finalizar redes. O quadro teórico construído ao final deste capítulo busca sustentar o problema de pesquisa, orientar a entrevista semiestruturada e organizar a compreensão sobre como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa no desenvolvimento do processo de inovação colaborativa.

2.1 Inovação colaborativa

No passado a pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos, serviços e processos era feita completamente dentro das organizações, geralmente cercada por confidencialidade e segredos. A área de P&D era considerada um valioso ativo estratégico e uma importante barreira de entrada à novos concorrentes. Com o passar dos anos algumas indústrias começaram a testar novas estratégias de inovação, com base no aproveitamento da criatividade coletiva da inovação aberta. A agilidade na inovação tem se tornado requisito essencial para a captura de valor e sustentabilidade dos modelos de negócios das empresas. (CHESBROUGH, 2003; CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007).

Diversas definições sobre o que é inovação foram feitas desde o final da década de 1920 quando Schumpeter enfatizou o aspecto da novidade. Atualmente tem-se uma definição abrangente, dizendo que

inovação é produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É um processo e um resultado. (CROSSAN; APAYDIN, 2010, p. 1155).

As empresas que utilizam o modelo de inovação fechada seguem a filosofia de que existe a necessidade de controle organizacional para que a inovação seja bem sucedida. (CHESBROUGH, 2003). A utilização do conhecimento interno da organização é mais factível, pois é validado por processos e experiências internas, (CRISCUOLO *et al.*, 2018) e pode gerar taxas de sucesso no desenvolvimento de novos produtos mais altas que aquelas conduzidas por alianças empresariais. (SIVADAS; DWYER, 2000). Entretanto faz com que a captura de conhecimentos externos, que poderiam solucionar problemas cujas soluções podem não estar disponíveis na organização, seja prejudicado. Já a inovação aberta pressupõe que “uma empresa comercializa tanto suas próprias ideias quanto inovações de outras empresas e procura maneiras de levar suas ideias internas ao mercado, implantando caminhos fora de seus negócios atuais” (CHESBROUGH, 2003, p. 37) e tem como benefício a expansão da criação de valor para as organizações que estão participando do processo de inovação aberta. (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007). A utilização de estratégias de inovação aberta e fechada são essenciais para o melhor desenvolvimento dos recursos visando a vantagem competitiva, mas pouco se sabe qual a melhor combinação entre as fontes de conhecimentos internos e externos é a mais propícia para a inovação. (CRISCUOLO *et al.*, 2018). Chang *et al.* (2012) destacam que as organizações devem se tornar ambidestras, como se fossem, sob o mesmo teto, duas organizações diferentes gerenciando interdependentemente essas diferentes inovações.

Neyens, Faems e Sels (2010) afirmam que a inovação radical, ou disruptiva, é fruto de alianças contínuas com concorrentes, universidades e instituições de pesquisa, enquanto que a inovação incremental nasce de alianças descontínuas com fornecedores, clientes e concorrentes. Para Chesbrough (2003) o uso dos meios mais eficazes possíveis deve ter como objetivo integrar ideias, conhecimentos e habilidades das pessoas de fora da organização para que esta possa entregar o resultado da inovação ao mercado. Chang *et al.* (2012, p. 443) defendem que “a capacidade de inovação radical pode ser considerada como a capacidade de uma empresa de

explorar, adaptar, tolerar e experimentar novos produtos, processos e serviços para negócios não convencionais”.

O processo de inovação aberta, que pode ser visto como uma ruptura de valores e cujo gerenciamento deve ser realizado com excelência pelas empresas, dá a possibilidade que elas tenham seus processos de inovação revitalizados, permitindo que os conhecimentos e os recursos de inovação circulem livremente, interna e externamente, com parceiros que, em conjunto, se complementam e adquirem competências necessárias para desenvolver soluções inovadoras. (GARRIGA; VON KROGH; SPAETH, 2013; LIAO; FU; LIU, 2020; WANG, 2012). Criscuolo *et al.* (2018) defendem que a probabilidade de a empresa ser mais inovadora se envolvendo em estratégias de pesquisa integrada é maior do que empresas que dependem apenas de fontes externas ou internas, além de concluir que

resultados demonstram que as fontes de inovação devem ser vistas como um sistema que se reforça mutuamente e que pode ser arriscado para as empresas confiar em uma única fonte ou em um pequeno número de fontes de conhecimento internas ou externas para estimular a inovação. (CRISCUOLO *et al.*, 2018, p. 137).

O processo de inovação aberta em rede, entre empresas, é um dos níveis de pesquisa que devem ser realizados, pois coletivamente são criadas soluções novas e úteis para os problemas de inovação. Fenômenos como as interações entre os participantes, os caminhos que o conhecimento percorre e questões relacionadas à eficácia e governança da rede carecem de estudos mais aprofundados. (BOGERS *et al.*, 2017). A inovação colaborativa é um processo de inovação aberta que envolve parceiros aptos e dispostos a colaborar no compartilhamento de ideias, informações, estratégias, conhecimentos e recursos objetivando inovação, compartilhando os riscos e aumentando a eficiência dos processos intraorganizacionais. (BALDWIN; VON HIPPEL, 2011; DAVIS; EISENHARDT, 2011; FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005).

Chang *et al.* (2012) defendem que cada vez menos as empresas dependem apenas do P&D interno para conseguir vantagem competitiva, devido à crescente complexidade da tecnologia e seu ciclo de vida mais curto. A inovação colaborativa vem sendo uma estratégia utilizada por corporações e *startups* como uma situação ganha-ganha, onde as corporações compartilham recursos e experiências e as *startups* compartilham agilidade e ideias disruptivas. (USMAN; VANHAVERBEKE,

2017). A união dos recursos das corporações com a agilidade e capacidade de inovação das *startups* tem sido alvo de estudos em vários locais do mundo e nos mais diversos segmentos (HORA *et al.*, 2018; ISLAM; BUXMANN; DING, 2017; KURPJUWEIT; WAGNER, 2020), São analisados também os diferentes modelos de colaboração. (FREEMAN; ENGEL, 2007; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). As práticas de rede e de inovação colaborativa são altamente importantes para a inovação das *startups*, que enfrentam desafios devido à limitação de tamanho. (PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009).

Kohler (2016) defende que por utilizar tecnologias emergentes e reinventar modelos de negócios, as *startups* são uma importante fonte de inovação. As corporações podem buscar no programa de aceleração estratégias para “o reconhecimento precoce de possíveis perturbadores, para identificar equipes ou parceiros criativos, para identificar e desenvolver novos produtos e serviços ou para melhorar a cultura de inovação da empresa”. (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018, p. 72).

Existem vários estudos que demonstram os resultados positivos da inovação aberta com fornecedores (FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005; MIOTTI; SACHWALD, 2003; NIETO; SANTAMARÍA, 2007), com clientes (FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005; FREEL, 2003; MIOTTI; SACHWALD, 2003; NIETO; SANTAMARÍA, 2007), com concorrentes (LÖÖF; HESHMATI, 2002) e com universidades e institutos de pesquisa. (BELDERBOS *et al.*, 2004; FAEMS; VAN LOOY; DEBACKERE, 2005; NIETO; SANTAMARÍA, 2007).

Em contrapartida, existem estudos que alegam que parcerias com fornecedores (BELDERBOS *et al.*, 2004; FREEL, 2003; LEDWITH; COUGHLAN, 2005), com clientes (LÖÖF; HESHMATI, 2002; MONJON; WAELBROECK, 2003), com concorrentes (BELDERBOS *et al.*, 2004; MIOTTI; SACHWALD, 2003; MONJON; WAELBROECK, 2003; NIETO; SANTAMARÍA, 2007) e com universidades e institutos de pesquisa (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004; LEDWITH; COUGHLAN, 2005; LÖÖF; HESHMATI, 2002; MONJON; WAELBROECK, 2003) não agregam, não melhoram ou até atrapalham o processo de inovação.

O quadro 1 detalha aspectos encontrados na fundamentação teórica que servirão de pano de fundo para a busca de evidências no campo empírico,

objetivando-se comprar os resultados de ambas as fontes para montar um quadro final de análise de antecedentes e resultados dos programas de inovação colaborativa.

Quadro 1 – Quadro de análise de inovação colaborativa

Síntese para discussão	Aspectos a serem analisados	Autores
- A utilização do conhecimento interno da organização é mais factível, pois foi validado por processos e experiências internas.	A organização possui estratégia de inovação fechada? Quando a inovação fechada tem vantagem em relação à inovação aberta?	(CRISCUOLO <i>et al.</i> , 2018)
- As soluções produzidas externamente pela inovação aberta podem ser distantes ou discordantes dos conhecimentos e capacidades internas. - O processo da inovação aberta dá a possibilidade que as empresas tenham seus processos de inovação revitalizados, permitindo que o conhecimento e os recursos de inovação circulem livremente, interna e externamente. - O processo de inovação aberta pode ser visto como uma ruptura de valores.	A organização possui estratégia de inovação aberta? Quando a inovação aberta tem vantagem em relação à inovação fechada?	(CRISCUOLO <i>et al.</i> , 2018; GARRIGA; VON KROGH; SPAETH, 2013; LIAO; FU; LIU, 2020; WANG, 2012)
- Qual a melhor combinação entre as fontes de conhecimentos internos e externos é a mais propícia para a inovação?	Qual a estratégia utilizada pela organização para combinar a inovação fechada com a aberta?	(CRISCUOLO <i>et al.</i> , 2018)
- A inovação aberta vem sendo uma estratégia utilizada por corporações e <i>startups</i> como uma situação ganha-ganha, onde as corporações compartilham recursos e experiências e as <i>startups</i> compartilham agilidade e ideias disruptivas.	Corporações e <i>startups</i> já tiveram experiências de inovação aberta antes da aceleração?	(USMAN; VANHAVERBEKE, 2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diversas são as estratégias de colaboração entre corporações e *startups* que tem como objetivo o desenvolvimento de inovação colaborativa. Dentre elas pode-se citar *hackathons* corporativos, investidores anjo, *venture capital* (VC), sistema de ensino superior, incubadoras, aceleradoras corporativas e aceleradoras corporativas privadas. (COHEN, 2013; KOHLER, 2016; SPENDER *et al.*, 2017). As aceleradoras corporativas vêm ganhado destaque nos últimos anos e se tornando cada vez mais importantes nos ecossistemas empresariais como agente de inovação incremental e radical. (COHEN *et al.*, 2019).

2.2 Aceleração corporativa

A evolução da competição entre corporações e as constantes mudanças de comportamento dos consumidores e nos mercados regulatórios fazem com que estas organizações busquem inovação de maneira rápida e constante, mas acabam esbarrando na falta de agilidade, burocracias internas e na aversão a correr riscos. (HORA *et al.*, 2018; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Os relacionamentos interempresariais auxiliam as organizações a ter um ciclo de inovação mais curto, reduzir a complexidade da interconexão de tecnologias, dividir custos e ônus dos processos de inovação, além de aumentarem significativamente o valor de mercado das empresas. (KALE; DYER; SINGH, 2002; RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Parcerias com *startups* podem solucionar essas questões, uma vez que elas “tem ideias promissoras, agilidade organizacional, vontade de correr riscos e aspirações de crescimento rápido”. (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015, p. 66).

Devido ao pouco tempo de existência e pequeno tamanho, as *startups* podem ter necessidades de uma base suficiente de recursos, capacidades, conhecimentos e relacionamentos (EFTEKHARI; BOGERS, 2015; FREEMAN; ENGEL, 2007; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017), e enfrentar riscos maiores de falhar pela pequena legitimidade no mercado, pela falta de estrutura e de rotinas eficazes de trabalho e pela incapacidade de competir de igual para igual com empresas estabelecidas. (HORA *et al.*, 2018). Uma das estratégias para combater as implicações potencialmente negativas é a formação de alianças com parceiros externos, como fornecedores, clientes ou também concorrentes. (HORA *et al.*, 2018; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As *startups* desempenham papel vital na economia, na geração de empregos e nos processos de inovação, mas grande parte delas falham rapidamente e poucas crescem à ponto de chegar à um tamanho médio. (EFTEKHARI; BOGERS, 2015; SPENDER *et al.*, 2017).

Diversos são os fatores que podem motivar iniciativas de interação entre corporações e *startups*, como atuação mais estratégica em inovação, melhor identificação do *timing* de novas tecnologias, aumentar a capacidade de inovação, diversificar a cultura da inovação, ampliar fontes de receita, adquirir novos conhecimentos (ABGI, 2018), testar e aprender sobre novas tecnologias, melhorar o reconhecimento da sua marca no mercado, identificar e atrair novos talentos, ter ciclos

de inovação mais enxutos e rápidos, entrar em novos mercados, aprender sobre as tendências de clientes mais rapidamente e com mais profundidade, fazer melhor uso de seus ativos, eletrificar seus funcionários e mudar positivamente a cultura da sua empresa, além de ajudar a empresa a permanecer competitiva. (BERGER, 2017).

Os relacionamentos híbridos podem ser o caminho do sucesso, deixando o relacionamento aberto ao aprendizado e localização de sinergias, sem destruir a cultura, permitindo que as *startups* operem como empresas semi-independentes. (FURR; SHIPILOV, 2019). Usman e Vanhaverbeke (2017) afirmam que as *startups*, em seus estágios iniciais de desenvolvimento de ideias e tecnologias, são obrigadas a procurar parceiros externos pela escassez de recursos. Hagedoorn, Roijakkers e Van Kranenburg (2006) defendem que as empresas precisam equilibrar estratégias de inovação internas e externas, sendo que os recursos internos são importantes para a atração do potencial inovador externo, que ajudará a empresa a responder rapidamente às mudanças em seu ambiente tecnológico.

Estudos foram realizados para entender o que leva corporações a buscarem parcerias colaborativas com *startups*. Richter, Jackson e Schildhauer (2018) identificaram em sua pesquisa que o aumento da capacidade de inovação é o objetivo principal para a maioria das corporações nas parcerias colaborativas, assim como iniciar relacionamento com futuros parceiros e fornecedores, incentivar o pensamento empreendedor e importar para a organização um senso de dinamismo. Já para Hora *et al.* (2018) as corporações esperam, na parceria colaborativa com *startups*, ter acesso às novas tecnologias para expandir seu modelo de negócios ou completar seu portfólio de produtos, aumentando sua capacidade de inovação e velocidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Weiblen e Chesbrough (2015) afirmam que as corporações tentam transformar as *startups* em motores de inovação corporativa e que pelo crescente e disperso ecossistema de *startups* as corporações devem ser capazes de rastrear, identificar, trabalhar e monitorar um número maior de *startups* do que antes. Kohler (2016) realizou uma pesquisa sobre a colaboração de corporações com *startups* por intermédio de aceleradoras e identificou que as corporações buscam fechar lacunas de inovação, solucionar desafios de negócios, expansão para novos mercados, rejuvenescimento da cultura corporativa, além da atração e retenção de talentos.

Existem também estudos que analisam as motivações das *startups* em iniciar parcerias colaborativas com corporações. Hora *et al.* (2018) verificaram que *startups* se interessam nas parcerias colaborativas com as corporações pois tem a possibilidade de expandir as oportunidades de vendas, obtendo acesso à novos mercados, bem como se beneficiar com ganhos de reputação e maior publicidade, aprimorando a imagem dela em uma ampla variedade de clientes, fornecedores e partes interessadas. Já Usman e Vanhaverbeke (2017) identificaram que as *startups* podem assumir um papel central no ecossistema de inovação, colaborando com diferentes parceiros no processo de inovação e não precisando temer que seus parceiros virem concorrentes. Eftekhari e Bogers (2015) afirmam que a abertura à novos conhecimentos é um fator crucial para o sucesso das *startups*, justificando sua participação nas parcerias colaborativas.

Kohler (2016) identificou que as corporações devem possibilitar acesso à recursos, ativos e capacidades corporativas, aumento de credibilidade, acesso à mercados e disponibilização de recursos financeiros para investimentos para que as *startups* se interessem em participar de um programa de aceleração corporativa. Outros autores como Kanbach e Stubner (2016) e Weiblen e Chesbrough (2015) reforçam o pressuposto de Kohler (2016) afirmando que caso os programas de aceleração corporativa não forem desenhados para agregar valor eles não atrairão *startups* promissoras. Estudos recentes sugerem que as *startups* esperam, para ter confiabilidade no processo de inovação colaborativa, “um alto nível de abertura por parte da grande empresa corporativa e um projeto contratual conciso”. (ALLMENDINGER; BERGER, 2020). O quadro 2 destaca os motivos que incentivam corporações e *startups* a iniciar as parcerias.

Usman e Vanhaverbeke (2017) destacam em seu estudo o papel do gerente da *startup*, que terá que lidar com a complexidade das camadas organizacionais das corporações, principalmente no que tange a tomada de decisões. Afirmam que quando eles são egressos de corporações têm vantagens de negociações mais eficazes sobre os demais, pois tem melhor visão dos processos e práticas das corporações. Spender *et al.* (2017) corroboram dizendo que a experiência empreendedora anterior é importante para explicar comportamentos e conhecimentos de práticas gerenciais.

Quadro 2 – Motivações para se iniciar parcerias

Motivos que incentivam corporações a iniciar as parcerias colaborativas	
Autores	Motivos
(RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da capacidade de inovação; - Iniciar relacionamento com futuros parceiros e fornecedores; - Incentivar o pensamento empreendedor; - Importar para a organização um senso de dinamismo.
(HORA <i>et al.</i> , 2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Ter acesso às novas tecnologias para expandir seu modelo de negócios; - Completar seu portfólio de produtos; - Aumentar sua capacidade de inovação - Aumentar velocidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços.
(WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Transformar as <i>startups</i> em motores de inovação corporativa.
(KOHLENER, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Fechar lacunas de inovação; - Solucionar desafios de negócios; - Expandir para novos mercados; - Rejuvenescer a cultura corporativa; - Atrair e reter talentos.
Motivos que incentivam <i>startups</i> a iniciar as parcerias colaborativas	
Autores	Motivos
(HORA <i>et al.</i> , 2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de expandir as oportunidades de vendas; - Obter acesso à novos mercados; - Se beneficiar com ganhos de reputação e maior publicidade.
(USMAN; VANHAVERBEKE, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Assumir um papel central no ecossistema de inovação, colaborando com diferentes parceiros no processo de inovação e não precisando temer que seus parceiros virem concorrentes.
(EFTEKHARI; BOGERS, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura à novos conhecimentos.
(SPENDER <i>et al.</i> , 2017; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Gerentes de <i>startups</i> que são egressos de corporações têm vantagens de negociações mais eficazes sobre os demais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diversas são as estratégias de colaboração entre corporações e *startups* que tem como objetivo o desenvolvimento de inovação colaborativa. Dentre elas pode-se citar *hackathons* corporativos, investidores anjo, *venture capital* (VC), sistema de ensino superior, incubadoras, aceleradoras corporativas e aceleradoras corporativas privadas. (COHEN, 2013; KOHLER, 2016; SPENDER *et al.*, 2017).

Pode-se considerar que as incubadoras são o embrião das aceleradoras. A National Business Incubation Association tem a definição de que elas “são instalações que fornecem recursos compartilhados para empresas jovens, como espaço de escritório, consultores e pessoal” (NBIA, 2020), oferecendo acesso à financiamento e suporte técnico. Já Spender *et al.* (2017, p.13) definem incubadora como “uma empresa que ajuda empresas novas e iniciantes a se desenvolver, fornecendo serviços como treinamento em gerenciamento ou espaço para escritório”. Com a

oferta de uma combinação de serviços, como acesso a recursos financeiros, físicos e a redes de relacionamento, espaço de escritório e suporte comercial, as incubadoras compensam as restrições de recursos e auxiliam os primeiros passos das *startups*, auxiliando a melhorar a sua taxa de sobrevivência. (BREIVIK-MEYER; ARNTZEN-NORDQVIST; ALSOS, 2019; PAUWELS *et al.*, 2016). Cohen (2013) critica este modelo dizendo que as incubadoras acabam protegendo as empresas incubadas das forças do mercado, fazendo com que elas percam a capacidade de adaptação. Adaptação esta que deve ocorrer precocemente, antes que as *startups* enrijeçam com a idade.

Cohen *et al.* (2019, p. 1782) definem as aceleradoras como “um programa de coorte baseado em prazo fixo para *startups*, incluindo orientação e/ou componentes educacionais, que culmina em um evento de graduação”. As aceleradoras têm como objetivo auxiliar empresas na definição e na criação de seus produtos iniciais, identificando segmentos promissores de clientes, protegendo recursos e buscando solucionar o problema das inovações radicais, que são cada vez mais importantes na obtenção das vantagens competitivas, além de ser utilizado como um filtro de desempenho, excluindo falhas prováveis e becos sem saída no processo de inovação. (COHEN, 2013; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018). Kohler (2016, p. 347), que realizou um estudo com aceleradores corporativas, diz que elas “fornecem uma plataforma exclusiva para crescimento a longo prazo e renovação corporativa”, além de ser uma estratégia para que corporações explorem novas ideias, agreguem valor às *startups* e criem benefícios de inovação para as corporações.

As aceleradoras se diferenciam das incubadoras de empresas da década de 1950 e das fábricas de *startups* do final dos anos de 1990, sendo a *Y Combinator* a primeira aceleradora a ofertar uma determinada quantia de dinheiro em troca da aceleração e participação no capital de *startups* no ano de 2005. (KOHLENER, 2016; PAUWELS *et al.*, 2016). Diferentemente das iniciativas de *venture capital*, as aceleradoras corporativas não apenas auxiliam financeiramente, direta ou indiretamente as *startups*, com também as auxiliam a atingir os objetivos adicionais com modelos de suporte mais abrangentes. (KANBACH; STUBNER, 2016).

Dentre as estratégias de colaboração entre corporações e *startups*, as aceleradoras corporativas têm chamado a atenção de pesquisadores acadêmicos. (ABREU; CAMPOS, 2016; ANNIKA; SVERKER, 2020; DALCIN; BALESTRIN;

TEIXEIRA, 2017; FRIMODIG; TORKKELI, 2017; GUTMANN; KANBACH; SELTMAN, 2019; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; ISLAM; BUXMANN; DING, 2017; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018; MOSCHNER *et al.*, 2019; PAUWELS *et al.*, 2016; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Uma aceleradora é denominada corporativa quando uma corporação a usa para alcançar um resultado comercial desejado, seja contratando os serviços de outra empresa ou gerenciando-a internamente, tendo como principais objetivos acelerar a inovação rapidamente, identificar produtos ou ameaças da próxima geração, criar um novo mercado ou desenvolver novos parceiros e provedores de produtos e serviços. (HOCHBERG, 2016; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018). Kohler (2016) enfatiza que se consegue unir o espírito empreendedor das *startups* com a escala e o escopo das corporações quando se faz a aceleração, uma complementando o que falta à outra. Mahmoud-Jouini, Duvert e Esquirol (2018) defendem que por ter a possibilidade de ter acesso a ativos tecnológicos e de *marketing* exclusivos as *startups* podem preferir um acelerador corporativo a outras opções.

Uma das equações que as aceleradoras corporativas devem solucionar é como equalizar a atenção e recursos dados às iniciativas internas de inovação, pois enquanto deve ser feito um trabalho para atrair *startups* elas também precisam encontrar maneiras de atrair os recursos internos, que serão importantes para apoiar o trabalho com *startups* e para garantir que novas práticas e conhecimentos sejam absorvidos. (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018).

Os programas de aceleração têm duração limitada, geralmente de três a seis meses, um processo de seleção e a entrada de várias *startups* ao mesmo tempo, gerando uma coorte de *startups* aceleradas. (KOHLER, 2016; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018). O curto prazo de aceleração faz com que as *startups* sejam forçadas a lidar com as forças do mercado, ao invés de serem protegidas delas como nas incubadoras. (COHEN, 2013). Os critérios de seleção das *startups* que participarão da aceleração vão desde a capacidade da empresa acelerada em fazer a diferença até possuir fundadores fortes, ter disposição para adaptar seus conceitos de negócios, quando necessário, e ter uma ideia criativa que resolva um problema do mundo real e sejam rapidamente escaláveis. (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; KOHLER, 2016). Durante o processo de aceleração pode ser ofertado capital

inicial, espaço para trabalho e oportunidade de rede de relacionamento com mentores e outras empresas participantes da aceleração. (COHEN, 2013; KOHLER, 2016). Os aceleradores auxiliam as empresas aceleradas na criação de equipes, ajustando ideias, orientando negócios e disponibilizando treinamentos. (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; KOHLER, 2016). Ao final da aceleração é possível que se tenha um dia de demonstração para um público de investidores com objetivo de apresentar o resultado da aceleração. (COHEN *et al.*, 2019; KOHLER, 2016).

A atração de *startups* promissoras para o programa de aceleração, segundo Kanbach e Stubner (2016), pode ser explicado pelo trabalho em rede e pelas conferências com capitalistas de risco. Além disso, eventos com a comunidade, mentores e demais *startups* da coorte possibilitam uma oportunidade de praticar redes informais e intermediação de tecnologias, bem como contato com parceiros em potencial para colaborações futuras. (BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017). Atritos podem ocorrer durante a colaboração entre corporações e *startups*, como uma possível tentativa de a corporação procurar moldar a estratégia ou o produto da *startup* para alinhá-la aos seus objetivos corporativos ou as *startups* podem não desejarem uma parceria de exclusividade com a corporação, preferindo manter a flexibilidade à medida que aumentam de tamanho. (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018). Processos específicos e uma interface entre as corporações e as *startups* são necessários para que se obtenha convergência, minimização de divergências e gerenciamento de possíveis conflitos. (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; WEST; BOGERS, 2014). As práticas de inovação aberta, quando aplicadas em um programa de aceleração com uma coorte de *startups*, mentores e demais atores, reduz as causas potenciais específicas de falhas nas *startups* no desenvolvimento de suas soluções e práticas gerenciais. (BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017).

Richter, Jackson e Schildhauer (2018) defendem que os programas de aceleração não precisam ser todos iguais, com locais específicos, usar metodologias de trabalho específicas, ser organizado em coortes, envolver patrimônio ou estar vinculados à resultados comerciais, mas todos devem acelerar *startups* no seu processo de inicialização e identificação de ideias promissoras, eliminando aquelas que dificilmente terão sucesso. Kanbach e Stubner (2016) ressaltam que devem existir objetivos explícitos por parte das corporações quando estas se propõem a fazer uma aceleração corporativa. Sem estes escopos bem definidos o programa pode ter

proposições pouco claras e perder o foco das atividades. Tendo um sistema de medição acessível, indicadores-chave relevantes, financeiros ou não, as corporações conseguirão demonstrar as contribuições do programa de maneira transparente.

O alinhamento corporativo e a escolha das pessoas certas para participar do programa de inovação colaborativa entre corporações e *startups* é vital para o sucesso da estratégia. A seleção de mentores internos e externos que tenham engajamento ao projeto deve ser levada em consideração no desenvolvimento do projeto de aceleração. (KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016). Os executivos encarregados pelo processo de aceleração na corporação têm papel fundamental, preenchendo a lacuna entre os dois mundos ao compreender as informações externas relevantes, traduzindo-as e levando-as à organização, aumentando a conscientização do restante da empresa sobre as oportunidades que as *startups* apresentam e trabalhando para aumentar a aceitabilidade dessas oportunidades. (MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018; MONTEIRO; BIRKINSHAW, 2017).

Kanbach e Stubner (2016) defendem que existem objetivos principais e adicionais que as corporações buscam quando iniciam um programa de aceleração. Os principais podem ser divididos em financeiros e estratégicos, sendo que os primeiros medem o retorno de recursos financeiros, e os segundos buscam desenvolver e entender as tendências tecnológicas do mercado, bem como avaliar os produtos e serviços com potencial de substituir os atuais da corporação. Como objetivos adicionais, as corporações buscam na aceleração criar um espírito de empreendedorismo dentro da organização, além de impactar positivamente o *marketing* e relações públicas internas e externas.

Richter, Jackson e Schildhauer (2018) afirmam que para que o programa de aceleração privada tenha sucesso é necessário que algumas funções específicas sejam desempenhadas por cada um dos atores: os gerentes das aceleradoras geralmente são os responsáveis pela seleção das *startups* com potencial de ter sucesso; mentores, especialistas e investidores experientes são contratados pelas aceleradoras para assessorar as *startups* em aceleração em áreas que detém habilidades, como planejamento de negócios, empreendedorismo, direito, tecnologia e *marketing*; as *startups* são preferencialmente equipes de pessoas, ao invés de ser individual; as corporações devem indicar cargos de liderança, com poder de decisão, para participar do projeto de inovação aberta.

Segundo Cohen *et al.* (2019) a estrutura de coorte pode ser considerada uma das principais inovações de *design* das aceleradoras, pois propicia organização e atração de recursos e incentivo à participação de *startups* e mentores qualificados. Na formatação do programa de aceleração alguns fatores devem ser levados em consideração em relação às coortes, como tamanho, características do capital humano, a diversidade de especialidades e o estágio de desenvolvimento de cada empresa. Dentro das coortes podem ocorrer práticas de cocriação entre as *startups* em aceleração, abordando falhas, ou direção errada, no produto, *marketing* e habilidades gerenciais, que as *startups* geralmente não costumam fazer pela sua inexperiência. (BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017). Cohen *et al.* (2019) ainda ressaltam que a escala dos recursos necessários, sejam eles tangíveis ou intangíveis, e a coesão da coorte estão diretamente relacionados ao tamanho da coorte formada no programa de aceleração.

Outro elemento importante no programa de aceleração é definir o modelo de investimento, que permite que as *startups* cubram despesas básicas de experimentação ao longo do programa. As aceleradoras podem disponibilizar recursos financeiros em troca de participação nas empresas. (BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017; COHEN *et al.*, 2019; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018). Cohen *et al.* (2019) defendem que a mentoria ou orientação, que pode ser feita tanto por profissionais contratados externamente como por uma equipe permanente da aceleradora, é uma prestação de *feedback* técnico e comercial, devendo prover às *startups* conselhos e ideias que impulsionem seus negócios e validem a aceitação ou rejeição de seus produtos e serviços no mercado. Battistella, De Toni e Pessot (2017) afirmam que a mentoria é um dos aspectos mais valiosos do programa de aceleração, provendo às *startups* um grande número de conselhos e oportunidades de *networking*. Além da orientação de mentores, é possível que sejam criados programas educacionais personalizados para aprimorar aspectos técnicos da administração de negócios de alto crescimento. (COHEN *et al.*, 2019; KOHLER, 2016).

O fornecimento de área de trabalho às *startups* aceleradas pode gerar diferença no aspecto social e cultural do programa. Quando as aceleradoras disponibilizam instalações compartilhadas as *startups* tem a possibilidade de trabalhar em conjunto para encontrar soluções para os problemas, além de que diretores executivos do programa possam mais eficientemente aconselhar a coorte de *startups*.

Entretanto, existem aceleradoras que não fornecem área de trabalho pois acreditam que as *startups* necessitam de ambientes diferentes para desenvolver suas ideias e não querem criar codependências prejudiciais entre as *startups* e os aceleradores. (COHEN *et al.*, 2019).

Segundo Kohler (2016), ao final do processo de aceleração corporativa algumas estratégias de colaboração entre corporações e *startups* podem ser iniciadas. Elas estão descritas no quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias de colaboração entre corporações e *startups*

Estratégia de colaboração	Definição
A corporação apoia projeto piloto	Financiar o desenvolvimento de soluções e produtos inovadores por <i>startups</i> , em vez de tentar fazê-lo internamente, oferece às corporações a oportunidade de explorar as perspectivas de inovação a um custo menor, em um prazo mais curto e com menos riscos em relação ao negócio principal. As corporações podem desenvolver novos produtos juntamente com as <i>startups</i> , explorar oportunidades de mercado por meio de <i>startups</i> ou resolver desafios de negócios por meio da tecnologia ou do talento das <i>startups</i> .
A corporação torna-se cliente da <i>startup</i>	A interação com várias <i>startups</i> durante um programa de aceleração permite que as corporações aprendam sobre diferentes soluções para seus desafios de negócios. Os benefícios mútuos resultam se a <i>startup</i> ganhar a corporação como um cliente de alto perfil e a corporação encontrar uma solução para seus pontos negativos. Trabalhar com uma corporação pode ser um passo importante para as <i>startups</i> testarem seu ajuste no mercado de produtos e dimensionarem suas operações.
A corporação se torna parceira de distribuição	As parcerias de canal podem ser mutuamente benéficas, pois fornecem uma solução conjunta para a corporação e para a <i>startup</i> . Em vez de criar suas próprias redes de distribuição, as <i>startups</i> podem oferecer seus produtos através das corporações.
A corporação investe em <i>startups</i>	Apoiar as <i>startups</i> é benéfico para as corporações, pois isso oferece a elas, com menor exigência de capital e maior velocidade em comparação com a pesquisa e desenvolvimento interno, o acesso a novos mercados e capacidades. Ao mesmo tempo, as <i>startups</i> se beneficiam de termos favoráveis em relação às fontes tradicionais de capital de risco.
A corporação adquire <i>startup</i>	A aquisição de <i>startups</i> é uma maneira rápida e impactante de resolver problemas específicos de negócios e entrar em novos mercados. Em vez de pesquisar demoradamente em busca de <i>startups</i> individuais, os aceleradores corporativos permitem a exploração rápida de muitas <i>startups</i> que podem ser alvo de aquisições. Para <i>startups</i> , a aquisição é uma estratégia de saída atraente.

Fonte: Kohler (2016).

O quadro 4 sintetiza os conceitos tratados neste sub título e destaca aspectos a serem analisados no campo empírico, auxiliando a confecção do roteiro de

entrevista semiestruturado. Redes de inovação colaborativa, mesmo quando realizadas em programas de aceleração corporativa, devem possuir capacidades específicas para evitar que falhem. Estudos mais aprofundados devem buscar analisar as interações entre os participantes, os caminhos que o conhecimento percorre, questões relacionadas à eficácia da rede (BOGERS *et al.*, 2017), como gerenciar a inovação colaborativa e como fatores internos influenciam a capacidade de rede. (FANG *et al.*, 2014). A presença de capacidades de rede, como defendem Davis e Eisenhardt (2011), pode explicar as causas das empresas possuírem resultados de inovação colaborativa satisfatórios ou não.

Quadro 4 – Quadro de análise de programas de aceleração

CORPORAÇÕES		
Síntese para discussão	Aspectos a serem analisados	Autores
<p>Motivos para fazer parcerias colaborativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da capacidade de inovação; - Iniciar relacionamento com futuros parceiros e fornecedores; - Incentivar o pensamento empreendedor; - Importar para a organização um senso de dinamismo. - Ter acesso às novas tecnologias para expandir seu modelo de negócios; - Completar seu portfólio de produtos; - Aumentar sua capacidade de inovação - Aumentar sua velocidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços. - Transformar as <i>startups</i> em motores de inovação corporativa. - Fechar lacunas de inovação; - Solucionar desafios de negócios; - Expandir para novos mercados; - Rejuvenescer a cultura corporativa; - Atrair e reter talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - O que motivou a corporação a contratar o programa de aceleração e buscar inovação colaborativa junto à <i>startups</i>? - Quais os benefícios esperados ao final do programa de aceleração? - A corporação já teve experiência com outros programas de inovação colaborativa além da aceleração? Quais as diferenças notadas? Quais os prós e contras observados? 	<p>(HORA <i>et al.</i>, 2018; KOHLER, 2016; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015)</p>
<p>Uma aceleradora é denominada corporativa quando uma corporação a usa para alcançar um resultado comercial desejado, seja contratando os serviços de outra empresa ou gerenciando-a internamente.</p> <p>Uma das equações que as organizações devem solucionar é como equalizar a atenção e recursos dados às iniciativas internas de inovação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os motivos que levaram a corporação a contratar o serviço de uma aceleradora privada a invés de realizar o programa de aceleração internamente? - Como a corporação faz para integrar recursos internos e externos ao processo de inovação colaborativa? 	<p>(HOCHBERG, 2016; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018)</p>
<p>O alinhamento corporativo e a escolha das pessoas certas para participar do programa de inovação colaborativa é vital para o sucesso da estratégia. Os executivos encarregados pelo processo de aceleração na corporação têm papel fundamental, preenchendo a lacuna entre os dois mundos ao compreender as informações externas relevantes, traduzindo-as e levando-as à organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como se deu o processo de escolha de quem na corporação seria o responsável pelo programa de aceleração e de integração das inovações à organização? - Qual o poder de decisão que esta pessoa tem dentro da organização? 	<p>(KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018; MONTEIRO; BIRKINSHAW, 2017)</p>

Processos específicos e uma interface entre as corporações e as <i>startups</i> são necessários para que se obtenha convergência, minimização de divergências e gerenciamento de possíveis conflitos.	- Como os problemas foram solucionados na rede de inovação colaborativa?	(WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; WEST; BOGERS, 2014).
STARTUPS		
Síntese para discussão	Aspectos a serem analisados	Autores
Motivos para fazer parcerias colaborativas: - Expandir as oportunidades de vendas; - Ter acesso a uma base maior de recursos, capacidades e conhecimentos; - Obter acesso à novos mercados; - Se beneficiar com ganhos de reputação e maior publicidade; - Assumir um papel central no ecossistema de inovação, colaborando com diferentes parceiros no processo de inovação e não precisando temer que seus parceiros virem concorrentes; - Abertura à novos conhecimentos;	- O que motivou a <i>startup</i> a se inscrever o programa de aceleração e buscar inovação colaborativa junto às corporações? - Quais os benefícios esperados ao final do programa de aceleração? - A <i>startup</i> tem experiência prévia com programas de inovação colaborativa? Caso positivo, a <i>startup</i> verificou vantagens em já ter tido experiências prévias? Quais as diferenças notadas? Quais os prós e contras observados?	(EFTEKHARI; BOGERS, 2015; FREEMAN; ENGEL, 2007; HORA <i>et al.</i> , 2018; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017)
- As corporações devem possibilitar acesso à recursos, ativos e capacidades corporativas, aumento de credibilidade, acesso à mercados e disponibilização de recursos financeiros para investimentos para que as <i>startups</i> se interessem em participar de um processo de aceleração corporativa; - Eventos com a comunidade, mentores e demais <i>startups</i> da coorte possibilitam uma oportunidade de praticar redes informais e intermediação de tecnologias, bem como contato com parceiros em potencial para colaborações futuras; - As coortes de <i>startups</i> possibilitam troca de experiência e cocriação de soluções para os desafios propostos na aceleração.	- O programa de aceleração contou com uma coorte de <i>startups</i> ou o relacionamento foi somente com a corporação? - Existiu a possibilidade de cocriação entre as <i>startups</i> aceleradas?	(BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017; COHEN <i>et al.</i> , 2019; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015)
Processos específicos e uma interface entre as corporações e as <i>startups</i> são necessários para que se obtenha convergência, minimização de divergências e gerenciamento de possíveis conflitos.	- Como os problemas foram solucionados na rede de inovação colaborativa?	(WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; WEST; BOGERS, 2014).
ACELERADORA		
Síntese para discussão	Aspectos a serem analisados	Autores
Características da aceleração corporativa: - Auxiliar <i>startups</i> a definir e criar seus produtos iniciais, identificar segmentos promissores de clientes e proteger recursos, incluindo capital e funcionários;	- Quais as vantagens da aceleração em comparação com outras estratégias de inovação colaborativa, como incubação ou <i>hackatons</i> ?	(COHEN, 2013; COHEN <i>et al.</i> , 2019; HOCHBERG, 2016; KOHLER, 2016; RICHTER;

<ul style="list-style-type: none"> - Fornecem uma plataforma exclusiva para crescimento a longo prazo e renovação corporativa, além e ser uma estratégia para que corporações explorem novas ideias, agreguem valor às <i>startups</i> e criem benefícios de inovação para as corporações; - Acelerar a inovação rapidamente, identificando produtos ou ameaças da próxima geração, criando um novo mercado, além de desenvolver novos parceiros e provedores de produtos e serviços. 		<p>JACKSON; SCHILDHAUER, 2018)</p>
<p><i>Design</i> da aceleração:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prazo de duração limitada; - Processo de seleção; - Entrada de uma coorte de <i>startups</i> aceleradas; - Possuem evento de graduação ao final do programa; - São forçadas a lidar com as forças do mercado; - Modelo de investimento, injeção de recursos financeiros em troca de participação nas <i>startups</i>. - Programa de mentoria, com <i>feedbacks</i> técnicos e comerciais. 	<p>Em relação ao programa de aceleração:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual o prazo de duração do programa de aceleração? - Como se dá a seleção das <i>startups</i>? Quais os critérios utilizados? Que características as <i>startups</i> devem apresentar para ter mais chances de serem selecionadas? - Quais os benefícios que as <i>startups</i> tem em participar do programa de aceleração? Elas têm acesso à algum tipo de recurso/financiamento financeiro? Caso positivo, qual a contrapartida? - Com se dá a finalização do programa de aceleração? - O programa de aceleração contou com uma coorte de <i>startups</i> ou o relacionamento foi somente com a corporação? 	<p>(BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017; COHEN, 2013; COHEN <i>et al.</i>, 2019; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; KOHLER, 2016; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018)</p>
<p>Processos específicos e uma interface entre as corporações e as <i>startups</i> são necessários para que se obtenha convergência, minimização de divergências e gerenciamento de conflitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como os problemas foram solucionados na rede de inovação colaborativa? 	<p>(WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; WEST; BOGERS, 2014)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Capacidades de rede

As empresas vêm adotando as mais diversas estratégias no decorrer das últimas décadas para atingir e manter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A *Resource Based View* (RBV) teve sua origem quando a economista Edith Penrose, no final dos anos 50, escreveu o livro *The Theory of the Growth of the Firm* e trouxe à luz a discussão sobre os recursos das firmas e o uso dos mesmos para criar e sustentar vantagem competitiva. Wernerfelt (1984) defende o uso dos recursos como barreiras de entrada e que o conteúdo da estratégia deve alavancar o valor que os recursos oferecem. Barney (1991) lista quatro requisitos básicos para o uso de recursos como fontes de vantagem competitiva: serem geradores de valor, serem raros ou escassos, serem difíceis de imitar e serem difíceis de substituir. Os recursos podem ser divididos em recursos de capital físico, como tecnologia física, equipamentos, instalações, localização geográfica, acesso à matéria-prima; recursos de capital humano, como treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, percepção dos gerentes e profissionais da empresa; e recursos de capital organizacional, como estrutura formal de relatórios, sistemas de planejamento, controle e coordenação formal e informal, relações informais entre grupos internos e entre a empresa e aqueles em seu ambiente. (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

Collis e Montgomery (1995) destacam que a experiência baseada na trajetória diferencia as organizações, bem como dos ativos consolidados, habilidades e cultura organizacional. Complementando a RBV, Barney (1991) defende ainda que a vantagem competitiva sustentável não tem período de duração ou prazo de validade, perdurando enquanto seus concorrentes não forem capazes de duplicar os benefícios da estratégia ou enquanto não ocorrerem mudanças na economia que as anulem.

Nas últimas décadas o conceito e a aplicabilidade da RBV têm sido debatidos, contestados e/ou corroborados. Rita McGrath lançou em 2013 o livro *The End of Competitive Advantage*, defendendo que alcançar vantagem competitiva sustentável não é mais viável em indústrias em rápido movimento, e que o melhor que se pode obter é uma série de vantagens competitivas transitórias. McGrath e MacMillan (2009) afirmam que existem quatro fases no ciclo de vida de útil dos negócios: lançamento, construção, exploração e erosão. Tendo ciência destas etapas é possível “projetar a ‘onda’ de vantagem competitiva para um produto ou serviço e determinar quanto

tempo eles esperam desfrutar de melhores margens do que as organizações concorrentes”. (MCGRATH; MACMILLAN, 2009, p. 28). As oportunidades e ameaças das inovações tecnológicas e dos mercados dinâmicos trouxeram às empresas a necessidade de buscar uma série de vantagens competitivas temporárias, e não sustentáveis, pela velocidade necessária na tomada de decisão e do ciclo de vida dos produtos. (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HITT *et al.*, 2002). Helfat e Peteraf (2003) defendem que a RBV dinâmica lida com recursos e capacidades que evoluem ao longo do tempo em um ciclo de fundação, desenvolvimento e maturidade. Esta evolução ajuda a responder de maneira eficaz o porquê das vantagens e desvantagens competitivas ao longo do tempo.

Eisenhardt e Martin (2000) fazem críticas à RBV, dizendo que os seus conceitos são vagos e tautológicos, faltando-lhe fundamentação empírica e dinamismo para comprovar que os recursos internos são suficientes para que as organizações obtenham vantagem competitiva sustentável em mercados dinâmicos. Teece, Pisano e Shuen (1997) se aliam às críticas à RBV, principalmente pela carência do olhar externo e dinâmico da RBV, e introduzem o conceito de recursos dinâmicos, ou capacidades dinâmicas (CD), que podem "criar, estender, atualizar, proteger e manter continuamente relevantes a base de ativos exclusiva da empresa". (TEECE, 2007, p. 1319). As empresas devem sempre identificar processos a serem aprimorados e estar atentas às novas oportunidades de negócios para que seus recursos possam ser transformados em novas vantagens competitivas. (ALSOS *et al.*, 2008). Eisenhardt e Martin (2000) acrescentam à teoria das CD uma visão de aprendizagem contínua nos processos e rotinas, fornecendo referências à imitação e diminuindo a justificativa de atingir vantagem competitiva sustentável com os critérios da RBV por intermédio das CD. Para Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107) as CD são “rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem”.

O ambiente de constantes mudanças e transformações tecnológicas e de mercado desafiam as empresas a periodicamente reavaliarem seus recursos para manter sua vantagem competitiva, sendo este o campo de estudo da teoria das CD. (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As perspectivas das CD foram consequência da falta de respostas da RBV de

como as organizações poderiam obter vantagem competitiva em um ambiente de mudanças constantes. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; WANG; AHMED, 2007; WANG, 2012). Pode-se comparar a RBV e as CD relatando que na primeira são tratados como estoque os recursos e as capacidades, já na segunda busca-se a acumulação e combinação de novos recursos, em novas combinações, que gerarão renda adicional. (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010). Estudos foram realizados para analisar se RBV e CD são complementares ou substitutos, chegando-se à conclusão que “são complementares em algumas circunstâncias, mas se substituem em outras”. (MAKADOK, 2001, p. 387). O estoque de recursos não dá às empresas garantia de possuir vantagem competitiva sustentável. Defende-se a importância das CD pois elas “representam rotinas organizacionais e estratégicas que podem ser usadas pela administração das empresas para transformar o estoque de recursos e desenvolver novas estratégias de criação de valor”. (HORA *et al.*, 2018, p. 428).

A diferenciação da organização de seus concorrentes, pela lógica das CD, se dá pelo fato de que o estágio em que ela se encontra é fruto de um *continuum* de decisões e desenvolvimento de recursos e capacidades únicos, difíceis de imitar, sendo as capacidades dinâmicas a contínua evolução de habilidades, aprendizagens e desenvolvimento de competências. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para que uma atividade possa ser considerada uma capacidade ela deve atingir um nível mínimo de prática ou rotina que resulte em um desempenho confiável na máxima funcionalidade. As organizações podem ter diferentes níveis de eficiência e eficácia de determinadas capacidades, pois elas atingirão diferentes níveis de confiabilidade durante o processo contínuo de desenvolvimento. (HELFAT; PETERAF, 2003).

Capacidades específicas de criação, manutenção e exploração de relações interempresariais vem sendo estudadas na literatura. (ÄYVÄRI; MÖLLER, 2008). Quando as organizações identificam que não possuem recursos e capacidades necessários à melhor formatação da cadeia de valor (MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005) elas tem a possibilidade de formar alianças com outras empresas para acessar e utilizar recursos e capacidades externas pelo compartilhamento, colaboração, troca ou desenvolvimento em conjunto de produtos, serviços, processos ou tecnologias (DEKEN *et al.*, 2018; GULATI, 1998), desenvolvendo as capacidades de rede. Estudos realizados por Ziggers e Henseler (2009) e por Mitrega *et al.* (2012) demonstram que as capacidades de rede afetam de maneira significativa e

substancial o desempenho das empresas. A complexidade dos mercados implica que os recursos não são mais controlados por nenhuma empresa, mas que estão dispersos nos diversos atores do setor, sejam eles novos integrantes ou não. (AARIKKA-STENROOS; SANDBERG; LEHTIMÄKI, 2014; MÖLLER; SVAHN, 2009; NORDIN *et al.*, 2018).

Davis e Eisenhardt (2011) defendem que a presença de capacidades de rede pode explicar as causas das empresas possuírem resultados de inovação colaborativa satisfatórios ou não. Os clientes exigem soluções cada vez mais complexas e integradas, entregas que as empresas já não conseguem fazer somente explorando recursos internos. Para atender estes clientes, criando valor, as empresas devem cultivar a capacidade de rede para alavancar recursos e capacidades complementares nos parceiros de negócios. (DEKEN *et al.*, 2018; MU *et al.*, 2017). A execução e a coordenação de um conjunto de rotinas para utilizar recursos externos à organização, no momento em que esta decide formar ou se incorporar à uma rede empresarial, é necessária para que os objetivos da rede sejam alcançados. (FOSS, 1999; HELFAT; PETERAF, 2003; MÖLLER; HALINEN, 1999; MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Mitrega *et al.* (2012) defendem que as capacidades de rede fazem parte das CD complexas, que permitem às empresas configurar diferentes relacionamentos com parceiros externos. Um dos desafios é definir quais são as capacidades de rede necessárias, como elas criarão valor e qual a sua orientação estratégica. (MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005; ZHANG; GREGORY; NEELY, 2016; ZHANG; WU, 2017).

É esperado que as empresas, com recursos estratégicos, sejam capazes de extrair informações e aprender com os parceiros da rede. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006). Elas devem não somente aproveitar os recursos disponíveis internamente, mas reconfigurá-los proativamente na rede de parceiros para otimizar seu portfólio de recursos. (FORKMANN *et al.*, 2016).

O simples fato de existir uma rede não é garantia de acesso a vantagens competitivas ou a recursos externos, sendo necessário que a aquisição e utilização destes recursos seja feito de maneira eficiente e eficaz, sob a influência das capacidades de rede. (PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Battistella *et al.* (2017) destacam que as capacidades de rede são dinâmicas e criam interdependências dentro e fora da organização. Podem ser

consideradas heterogêneas, pois são fruto de uma experiência histórica única da empresa e uma valiosa fonte de informação, sendo fonte de vantagem competitiva. (GULATI, 1999; LAVIE, 2006). Embora o desenvolvimento das capacidades de rede ocorra de forma deliberada ou emergente, fatores como a maturidade organizacional (O'TOOLE; MCGRATH, 2018) e a cultura nacional (FANG *et al.*, 2014; MCGRATH; O'TOOLE, 2014) apresentam implicações importantes no processo.

As diversas definições para capacidades de rede encontradas na literatura estão descritas no quadro 5.

Quadro 5 – Definições das capacidades de rede

Autores	Definição
(WALTER; AUER; RITTER, 2006, p. 557)	A capacidade da organização de desenvolver, usar e manter relacionamentos com parceiros externos, incluindo clientes, fornecedores e instituições de pesquisa
(FANG <i>et al.</i> , 2014, p. 438–439)	A capacidade de montar, integrar e implantar recursos de rede em conjunto ou coapresentar com outros recursos internos da empresa para melhorar o desempenho das redes e obter vantagens competitivas
(MITREGA <i>et al.</i> , 2012, p. 749)	O conjunto de atividades e rotinas organizacionais que são implementadas em nível organizacional da empresa focal para iniciar, desenvolver e finalizar relacionamentos em benefício da empresa
(MU; DI BENEDETTO, 2012, p. 5)	a capacidade de uma empresa de explorar seus laços existentes (fortes e fracos) e de explorar novos laços (fortes e fracos) com entidades externas para alcançar (re)configurações de recursos e vantagem competitiva estratégica à medida que os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem, e morrem
(MU <i>et al.</i> , 2017, p. 3)	a competência de uma empresa para buscar e encontrar propositadamente parceiros de rede, gerenciar e alavancar relacionamentos de rede para criação de valor
(PARIDA <i>et al.</i> , 2017, p. 96–97)	a capacidade de uma empresa focal de desenvolver e usar uma rede de relacionamentos interempresariais reais e potenciais para obter acesso aos recursos mantidos por outros atores e a capacidade da empresa focal de desenvolver esses recursos integrando partes da organização, como unidades e pessoal, para coordenar os recursos da rede e criar valor a partir do conhecimento do parceiro
(CENAMOR; PARIDA; WINCENT, 2019, p. 198)	a coordenação de grupos e indivíduos que compartilham uma estrutura e um resultado comum, a comunicação interna do conhecimento externo, as habilidades relacionais para lidar com diversos indivíduos e o conhecimento dos parceiros
(MCGRATH <i>et al.</i> , 2018, p. 521)	uma habilidade estratégica aprendida em interação com parceiros de negócios
(BATTISTELLA <i>et al.</i> , 2017, p. 67)	focam-se em especificidades na conexão e criação de interdependências, tanto dentro dos limites organizacionais quanto entre o sistema interno e externo da organização, particularmente no que diz respeito aos stakeholders das empresas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para este trabalho foram consideradas capacidades de rede o conjunto de atividades e rotinas organizacionais que são implementadas em nível organizacional pelas empresas integrantes de uma rede interempresarial para iniciar, manter, desenvolver e finalizar relacionamentos em benefício da rede. O desenvolvimento de recursos de rede superiores e a sua aplicação adequada no gerenciamento das redes de inovação permitirá que as empresas obtenham vantagem competitiva, mas somente a dificuldade de cópia e de imitação das capacidades de rede e das rotinas envolvidas no gerenciamento das redes torna esta vantagem competitiva sustentável. (FANG *et al.*, 2014).

O desenvolvimento e uso adequado das capacidades de rede auxiliam o processo de inovação colaborativa. As pesquisas em redes de inovação indicam que a colaboração, cujo volume de benefícios é determinado pelo grau de capacidades de rede, gera processos de inovação mais curtos, mais baratos e mais produtivos. (FANG *et al.*, 2014). Estudos comprovam que a competência em rede tem um efeito positivo no sucesso da inovação de uma empresa em rede. (RITTER; GEMÜNDEN, 2004). Entretanto, verifica-se que algumas organizações demonstram miopia e olham somente para as capacidades e recursos internos, faltando-lhes orientação aos conhecimentos e oportunidades externas gerados no processo de inovação colaborativa. (KETCHEN JR; IRELAND; SNOW, 2007). As dificuldades encontradas podem ser decorrentes das estruturas das relações, da dificuldade de gestão da colaboração de três ou mais atores e da falta de preparo para colaborar com eficiência. (DAVIS; EISENHARDT, 2011; OWEN *et al.*, 2008).

Fatores como o grau de comprometimento da equipe gestora da rede, experiências anteriores de rede e o compartilhamento de informações são condições importantes para se ter sucesso nas alianças. Esses fatores reduzem a possibilidade de ocorrências que podem inibir o desenvolvimento das capacidades de rede, como controle na tomada de decisão, ausência de compartilhamento de informações e conhecimentos e a falta de resolução conjunta de problemas. (MCGRATH; O'TOOLE, 2013; SLUYTS *et al.*, 2011). O desenvolvimento da capacidade de rede em empresas necessita de uma arquitetura comum de compartilhamento de conhecimentos internos e externos, permitindo a assimilação e distribuição do conhecimento e otimizando o processo de tomada de decisão. (CENAMOR; PARIDA; WINCENT, 2019; RITALA *et al.*, 2015; WANG; HU, 2017). Além disso, quando os fluxos e informações internas e

externas são gerenciados eficientemente, o processo de inovação colaborativa é facilitado e as empresas podem melhor identificar tendências de mercado e responder mais rapidamente às necessidades do mercado. (BATTISTELLA *et al.*, 2017; MIKALEF; PATELI, 2017; SHU; REN; ZHENG, 2018).

Entretanto, quando se inicia uma parceria interempresarial, é improvável que seja possível determinar com antecedência quais as capacidades e recursos especificamente serão necessários e quais deverão ser desenvolvidos no processo. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; WANG; RAJAGOPALAN, 2015). A complementaridade dos recursos não está na sua diversidade, pois se os recursos externos forem muito diferentes dos recursos internos abre-se a possibilidade de que os gerentes sejam incapazes de averiguar em profundidade o que pode ser alcançado com os recursos disponíveis na rede. (DEKEN *et al.*, 2018; PARKHE, 1991). Empresas com capacidades estratégicas de rede bem desenvolvidas são mais atraentes para outras empresas que desejam iniciar parcerias estratégicas, pois elas são capazes de escolher os melhores parceiros, criando um portfólio de parcerias que lhes permite explorar diferentes fontes de pesquisa promissora. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006).

As *startups*, na medida que se envolvem com os parceiros de negócios na rede de relacionamento, desenvolvem capacidades de rede e relacionais, além do aprendizado da experiência interacional. Para utilizar tais capacidades de rede é exigido que as *startups* tenham capacidade de alto nível de interação propositiva, com vários parceiros de negócios, para que os níveis de engajamento em rede sejam desenvolvidos. (MCGRATH *et al.*, 2018). O sucesso não depende somente de quão bem elas desenvolvem, gerenciam e distribuem seus recursos internos para obter vantagens estratégicas, mas também quão bem elas constroem e coordenam uma rede de parceiros e recursos. (NORDIN *et al.*, 2018; RAMPERSAD; QUESTER; TROSHANI, 2010). Este desenvolvimento e utilização de capacidade de rede pode ser oneroso para as *startups*, mas é imprescindível por fornecer legitimidade e acesso a recursos essenciais para a sobrevivência a longo prazo, tendo potencial para aliviar pressões pela falta de recursos, fornecendo rotas estratégicas para obtenção, nas redes existentes e potenciais, de recursos essenciais. (MCGRATH *et al.*, 2018).

Zhang, Gregory e Neely (2016) sugerem que existem três áreas genéricas de capacidades de rede: (1) acessar e implantar recursos dispersos (recursos de rede),

(2) integrar e coordenar atividades de rede (coordenação de rede) e (3) aprendizado coletivo e gerenciamento de conhecimento (aprendizado de rede). As duas primeiras tem ligação com a RBV (BARNEY, 1991, 1999; WERNERFELT, 1984) e a terceira reflete a aprendizagem coletiva das organizações em rede (FOSS, 1999), abordando a necessidade do eficaz gerenciamento das complexas operações em rede. (KARLSSON; SKÖLD, 2007; ZHANG; GREGORY; SHI, 2014).

Walter, Auer e Ritter (2006) distinguem em quatro tipos as capacidades de rede: coordenação, habilidade relacional, conhecimento do parceiro e comunicação interna. Já para Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) existem três etapas principais no processo de gerenciamento de relacionamento: iniciação, desenvolvimento e rescisão. Nas análises de regressão do estudo de Mitrega *et al.* (2012), que utilizaram as três etapas de relacionamento propostas por Reinartz, Krafft e Hoyer (2004), pode-se observar que os três componentes das capacidades de rede afetam positivamente as variáveis relacionadas ao desempenho.

Este estudo adaptou um quadro de organização de capacidades de rede na rede organizacional proposto por Morais (2017), dividindo-as em: capacidade de iniciar redes, capacidade de manter redes, capacidade de desenvolver redes e capacidade de finalizar redes. As três primeiras capacidades estão alinhadas às categorias das CD elencadas por Teece (2007): *sensing* na capacidade de iniciar redes, *seizing* na capacidade de manter redes e *transforming* capacidade de desenvolver redes. Foi adicionada a capacidade de finalizar redes que, de acordo com Mitrega *et al.* (2012), corresponde à capacidade das empresas de recuperar parceiros ou de rescindir os contratos.

2.3.1 Capacidade de iniciar redes

A capacidade de iniciar redes é necessária para que as empresas tenham acesso a vários recursos, como conhecimentos e habilidades, de parceiros externos (FORKMANN *et al.*, 2016; MITREGA *et al.*, 2012), permitindo que elas gerenciem seus portfólios de relacionamentos. (SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009). Mitrega *et al.* (2012, p. 741) definem capacidade de iniciar redes “como o conjunto de atividades e rotinas organizacionais implementadas no nível organizacional da empresa focal para iniciar relacionamentos comerciais em benefício da empresa” e estabelecem que elas se referem às capacidades relevantes antes de que seja realizado o primeiro contrato

de negócios. Chang *et al.* (2012, p. 444) definem que capacidade de iniciar redes “refere-se à capacidade de uma empresa de buscar fontes de inovação radical com orientação externa, distante e mais ampla, em vez de fontes internas, locais e estreitas”, e concluem que elas aumentam o desempenho de inovação radical. Já Forkmann *et al.* (2016) defendem que a capacidade de iniciar redes está vinculada à processos e rotinas organizacionais desenvolvidas e implementadas para selecionar e atrair novos parceiros.

Em relação aos recursos organizacionais, Ritter (1999) destaca que a disponibilidade de recursos físicos, financeiros, pessoais e informativos é pré-condição para o desenvolvimento das competências de rede. A complementaridade de recursos e capacidades é construída durante interações conjuntas com vários parceiros, em potencial ou efetivos, por meio de ciclos recursivos, ou recursos prospectivos, que medeiam a interação entre estratégia e colaboração. Esses recursos prospectivos se referem às práticas que modificam recursos externos e internos e os ajustam de maneira complementar para uso futuro e são divididos em três subprocessos: explorar, prever o uso e configurar recursos. (DEKEN *et al.*, 2018).

Nordin *et al.* (2018) afirmam que a capacidade dos gerentes em sentir, ou reconhecer, oportunidades de futuro é crucial em ambientes de rápida mudança. A exploração de recursos prospectivos é o ato de os gerentes se familiarizarem com os recursos para entender seu valor potencial. Prever o uso de recursos prospectivos significa pensar em opções para implantar recursos externos para avançar elementos específicos de uma iniciativa. E a configuração destes recursos envolve o ajuste mútuo da estratégia emergente, seus elementos constitutivos, necessidades de recursos associadas e os parceiros preferenciais (DEKEN *et al.*, 2018).

Na gestão do relacionamento as corporações devem desenvolver a capacidade de iniciar redes analisando questões de como produzir valor, como avaliar a vida útil e quais os investimentos necessários, objetivando identificar janelas de oportunidade. (MÖLLER; HALINEN, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006). A associação do pensamento estratégico ao operacional da rede permite que sejam desenvolvidos novos relacionamentos e novos recursos de forma ágil e efetiva. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; KALE; DYER; SINGH, 2002).

A construção da rede de inovação inicia-se com a pesquisa, avaliação, seleção e desenvolvimento de conexões com parceiros em potencial, gerenciando seu alcance

e sua densidade. (FANG *et al.*, 2014). Mitrega *et al.* (2012) defendem que capacidades específicas de identificação de parceiros, características necessárias à parceria e avaliação de recursos e capacidades necessárias à rede são exigidas quando se iniciam redes. Os processos de parceria entre empresas podem se iniciar por meio de competências especializadas de parcerias (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006), de laços pessoais dos gestores (GULATI, 1998) e podem mudar na medida que evoluem, incluindo-se e excluindo-se parceiros. (DEKEN *et al.*, 2018). Para que estes processos tenham sucesso, rotinas sistematizadas são necessárias para identificar parceiros com os recursos e as capacidades aderentes às lacunas da rede, como ativos financeiros, capacidades técnicas e conhecimentos, vontade de partilhar, competência tecnológica e conhecimento de mercado. (ZAEFARIAN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011).

O processo de gerenciamento do portfólio de relações que será analisado divide-se nas atividades de prospecção, atração/captação, seleção e combinação de acordos com parceiros. Hagedoorn, Roijackers e Van Kranenburg (2006) defendem que as corporações devem buscar um número de parceiros compatível com o objetivo da estratégia, pois pode-se perder eficiência e desperdiçar esforços em parceiros com recursos redundantes e em grandes quantidades deles, que exigem muitos recursos gerenciais e retornam pouco resultado adicional. A formação do portfólio dos parceiros de colaboração, assim como a gestão e a coordenação dos relacionamentos, são rotinas nas quais as organizações devem se concentrar para obter sucesso nas iniciativas de inovação colaborativa. (SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009). Além disso, as corporações devem desenvolver inteligência específica em relação às configurações de rede e à escolha de parceiros específicos, pois essas competências tem um efeito significativo no envolvimento das empresas em futuras atividades de parceria. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006).

A atividade de prospecção de parceiros inicia-se com a execução da triagem inicial e com a realização de entrevistas, com objetivo de verificar o perfil do parceiro candidato, a composição da equipe de trabalho e se eles possuem experiências anteriores em iniciativas de inovação colaborativa. (COHEN *et al.*, 2019; PRASHANTHAM; KUMAR, 2019; YIN; LUO, 2018). Forkmann *et al.* (2016) afirmam que a seleção prevê a avaliação da potencialidade dos parceiros e a atração se refere à adequação da empresa para que o parceiro demonstre interesse em entrar no

relacionamento. Hagedoorn, Roijackers e Van Kranenburg (2006, p. 41) ressaltam que “os recursos estratégicos de rede baseados em eficiência refletem a experiência que uma empresa precisa para aprender quais parceiros selecionar”, pois mais úteis serão as parcerias na medida em que os recursos sejam mais eficientes e não redundantes.

Como a parceria de negócios é um acordo em que todas as partes devem trabalhar de forma colaborativa, compartilhando responsabilidades pela gestão da parceria, algumas atitudes podem ser percebidas de forma negativa pelos demais, como demonstrar tendências dominadoras. (PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005). Este acordo entre os parceiros deve, desde o início, reconhecer as sinergias necessárias entre acesso à recursos e compartilhamento de riscos para que a rede de inovação colaborativa tenha possibilidade de obter sucesso no desenvolvimento de novos produtos e soluções. (SIVADAS; DWYER, 2000).

2.3.2 Capacidade de manter redes

A capacidade de manter redes é aquela inerente à construção da proposta de valor da rede, com base na orientação estratégica e na estrutura organizacional. Essa dimensão determina a utilização de recursos de rede, da coordenação de rede, da visão de rede, da aprendizagem na rede e do relacionamento em rede. (MITREGA *et al.*, 2012; MÖLLER; HALINEN, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZHANG; GREGORY; NEELY, 2016).

Fang *et al.* (2014) citam quatro importantes capacidades de rede: visualização de rede, construção de redes, operacional da rede e centralização de rede. Já Nordin *et al.* (2018) sugerem que três recursos inter-relacionados (manipulação de contexto, construção de rede e consolidação de posição de rede) são críticos para o gerenciamento de rede em um campo de negócios emergente.

Foram definidos os seguintes processos para se avaliar a capacidade de manter redes: visão da rede, gerenciamento dos relacionamentos, coordenação da rede e gestão dos recursos da rede. O processo de visão de rede tem como atividades principais: estruturação da rede, fluxo de informações e comunicação de rede, além da aprendizagem de rede. Já o processo de gerenciamento dos relacionamentos existentes avaliará as atividades de conhecimento e avaliação das relações de rede, relacionamentos e resoluções de conflito na rede. (KOHTAMÄKI *et al.*, 2013; MITREGA *et al.*, 2012; MÖLLER; HALINEN, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006;

ZHANG; GREGORY; NEELY, 2016). A visualização de rede é vital para entender a estrutura, os processos e as operações de uma rede, sendo essencial também para visualizar o potencial de evolução das parcerias e para criar motivação e compromisso com os parceiros de inovação, catalisando o surgimento de novos campos de negócios. (FANG *et al.*, 2014; MÖLLER; HALINEN, 1999; NORDIN *et al.*, 2018). O desempenho da inovação é afetado positivamente pela estruturação da rede, atividade que permite às empresas criar e manter laços com os parceiros, melhorando sua competência de estabelecer relacionamentos diretos com o maior número de parceiros. (FANG *et al.*, 2014; KARAMANOS, 2012). Além dos canais oficiais das organizações, é aconselhável que existam atalhos não oficiais que agilizem e flexibilizem o fluxo de informações, dada a natureza dinâmica do gerenciamento de rede. (RITTER, 1999). De acordo com Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2011, p. 1256), a organização demonstra aprendizagem relacional quando consegue “criar propositalmente novos conhecimentos a partir de suas redes e ligações externas, estender esse conhecimento às atividades de criação de valor e modificar esse conhecimento para atender às mudanças nas condições do mercado”.

O gerenciamento dos relacionamentos envolve a análise de aspectos como força de vinculação, duração e distância da norma, dando a possibilidade de extensão da intimidade e serviços recíprocos entre os parceiros (FANG *et al.*, 2014), por meio da gestão das atividades de intercâmbio ou coordenação entre os parceiros (MÖLLER; HALINEN, 1999; RITTER, 1999), mobilizando-os para o atingimento dos objetivos pactuados de cocriação e codesenvolvimento. (NORDIN *et al.*, 2018). É importante ressaltar também que o comprometimento da alta administração na rede de inovação tem forte efeito no desenvolvimento de uma competência de aliança estratégica (LAMBE; SPEKMAN; HUNT, 2002) e que ela deve dedicar pessoas à gestão dos relacionamentos. (RITTER, 1999). O relacionamento pessoal dentro e fora das organizações também deve ser levado em consideração quando da formação da aliança estratégica entre empresas. (PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005). Outro fator importante no relacionamento e no bom andamento da iniciativa de colaboração entre empresas é a experiência e o aprendizado sistemático dessa experiência em participar de projetos colaborativos, influenciando a capacidade de uma empresa de evitar as armadilhas de alianças. (KALE; DYER; SINGH, 2002).

Para que os objetivos da rede sejam atingidos é necessário que sejam desenvolvidas capacidades de minimizar conflitos existentes ou antecipar-se a eles na rede. (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Será importante que as tensões interempresariais sejam minimizadas, através de atividades de coordenação, integração e de adaptações aos processos e recursos, para que exista sucesso na relação dos parceiros da rede. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SIVADAS; DWYER, 2000). A resolução conjunta de problemas, assim como confiança, compromisso e satisfação, tem impacto significativo na qualidade do relacionamento interempresarial. (PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005).

A capacidade de manter redes deve ser desenvolvida para que sejam superados oportunistas e conflitos interempresariais, abrangendo atividades capazes de melhorar a compreensão, adaptação e coordenação dos recursos e competências frutos da colaboração entre os parceiros. (BLOMQUIST; LEVY, 2006). Este conjunto de capacidades aumenta a eficiência da rede e mantém as relações próximas, intensas e frequentes, sendo o motor do desenvolvimento do relacionamento e das capacidades (SCHMID; SCHURIG, 2003), expandindo a compreensão entre os parceiros e minimizando os custos de relacionamento de rede. (KOHTAMÄKI; RAJALA, 2016). A capacidade de interação pode ser dividida em quatro fatores que afetam a capacidade das empresas de interagir com seus parceiros: recursos humanos, sistemas tecnológicos, sistemas gerenciais e desenvolvimento de valores transculturais. (JOHNSEN; FORD, 2006).

Outros dois processos vinculados à capacidade de manter redes são a coordenação e a gestão dos recursos. O processo de coordenação tem como atividades analisadas neste estudo a coordenação de rede, a integração de rede e a adaptação de processos. Segundo Schilke e Goerzen (2010, p. 1212), a coordenação de alianças “abrange as rotinas de coordenação, aprendizagem, detecção e transformação da organização relevantes para a gestão de alianças”. A integração e colaboração entre parceiros deve ser baseada na confiança, tendo abertura e distanciamento que possibilitem que conhecimentos e recursos externos possam ser apreendidos pela organização, integrando e padronizando processos de negócios, adotando as mais recentes ferramentas e técnicas de gerenciamento e implementando sistematicamente os planos de negócios. (BATTISTELLA *et al.*, 2017).

A capacidade de integração organizacional, que é um subconjunto da capacidade de integrar e alinhar a conexão organizacional, pode aumentar o desempenho da inovação radical. (CHANG *et al.*, 2012). Três argumentos apoiam a necessidade de rotinas de coordenação interempresarial: (1) as dependências entre os parceiros produzem a necessidade de coordenação, (2) os objetivos diversos dos parceiros produzem a necessidade de reconciliação e coordenação de interesses e a sua coordenação e (3) a diversidade das informações necessita de coordenação e harmonização para atingir os objetivos mútuos da aliança estratégica. (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

A governança relacional e a coordenação do portfólio de parcerias são atividades com significativa influência na formação de alianças proativas. (SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009). Estudos indicam que as “empresas que investem na capacidade de gerenciar alianças são capazes de aumentar a probabilidade de sucesso - tanto no curto prazo (gerando uma resposta de estoque positiva) quanto no longo prazo (atingindo os objetivos da aliança)”. (KALE; DYER; SINGH, 2002, p. 762). A existência de uma equipe dedicada à coordenação de rede, como um centro de competência, demonstra a ênfase que a organização dá à rede de inovação, bem como dá condições para que ela tenha a possibilidade de aprender e aproveitar as lições explícitas e tácitas das alianças interempresariais em andamento e das anteriores por intermédio de processos sistemáticos de aprendizado para que a empresa possa capturar a experiência da rede, interpretar e codificar as melhores práticas em ferramentas, modelos e métricas utilizáveis e disseminá-las por toda a organização, criando um repositório organizacional compartilhado de conhecimento de gerenciamento de aliança. (KALE; DYER; SINGH, 2002; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009; ZOLLO; WINTER, 2002). A reconfiguração contínua dos recursos das organizações é necessária para que se consiga alcançar as rotas de colaboração mais eficientes para o desempenho de mercado, gerando rendas para todos os participantes da rede. (ZIGGERS; HENSELER, 2009). Esta capacidade da empresa de sintetizar e aplicar o conhecimento atual e adquirido na busca de oportunidades de negócios, ativando e alterando as configurações de recursos, bem como aprendendo novas habilidades, recombina suas capacidades atuais, incrementa sua capacidade inovativa e a obtenção de vantagem competitiva. (SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011).

A gestão de recursos da rede deve demonstrar capacidade de integrar e alinhar a conexão organizacional e a ambidestria da inovação radical com o negócio principal (CHANG *et al.*, 2012), criando interdependências entre os parceiros e definindo uma agenda comum valiosa para o sucesso. (BATTISTELLA *et al.*, 2017). Os parceiros tem a possibilidade, ao reunir seus recursos idiossincráticos e complementares, de fortalecer sua vantagem competitiva conjunta, motivar o comportamento colaborativo e facilitar as operações entre eles. (SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009). Organizações que desenvolvem iniciativas paralelas de inovação colaborativa com parceiros diversos tem a possibilidade de combinar ativamente vários recursos necessários para diferentes projetos, criando “propositalmente novo conhecimento a partir da combinação de recursos tangíveis e intangíveis”. (SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011, p. 1257). Ritter (1999) destaca que os recursos que as diferentes empresas possuem não se movimentam pela rede de inovação por conta própria, sendo necessária a gestão de recursos da rede pelos parceiros de rede. Pode existir uma falta de comprometimento entre os parceiros quando da distribuição dos recursos na rede, tendo como possíveis motivos o fato de que cada parceiro pode estar focado em seus próprios objetivos ou o receio de ser superado, de compartilhar conhecimentos básicos e de encorajar novos concorrentes a obter acesso a seus mercados. (PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009).

2.3.3 Capacidade de desenvolver redes

A capacidade de desenvolver redes é um importante complemento à capacidade de mantê-las para que a construção da proposta de valor tenha êxito, por meio da construção de relacionamentos benéficos e positivos para todos os parceiros, potencializando os recursos ativados na rede e minimizando ações prejudiciais ao desempenho da organização na rede. (BLOMQUIST; LEVY, 2006; HÅKANSSON; FORD, 2002). Mitrega *et al.* (2012, p. 741) definem capacidade de desenvolver redes como “o conjunto de atividades e rotinas organizacionais implementadas no nível organizacional da empresa focal para desenvolver, gerenciar e fortalecer as relações comerciais em benefício da empresa”.

Estão presentes na capacidade de desenvolver redes os níveis de relacionamento interempresarial e interpessoal, dois subcomponentes interconectados, mas conceitualmente distintos. (MITREGA *et al.*, 2012). No nível

interempresarial estão todas as atividades que as empresas realizam para aumentar a compreensão, coordenação e adaptações mútuas, como ajustes de recursos e competências entre empresas cooperantes (BLOMQVIST; LEVY, 2006; MITREGA *et al.*, 2012), contexto em que elas estão em rede construindo pontes de relacionamento para desenvolver recursos que nenhum ator controla unilateralmente. (FORD; MOUZAS, 2013; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004).

Complementando os laços interempresariais estão os laços pessoais relacionados às relações comerciais, vitais em todos os relacionamentos comerciais. (MITREGA *et al.*, 2012; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005). Pode-se afirmar que “muitas alianças falham em atender às expectativas, porque pouca atenção é dada ao fomento das estreitas relações de trabalho e conexões interpessoais que unem as organizações parceiras”. (HUTT *et al.*, 2000, p. 51). Para Ritter, Wilkinson e Johnston (2004) as empresas são vistas como atores individuais que possuem redes internas entre pessoas e unidades de negócios que são determinantes no como a organização faz ou se comporta na rede interempresarial. Esses autores defendem ainda que existe um terceiro grupo de interações que ocorre nas díades de forma isolada, onde o conjunto de ações no desenvolvimento do relacionamento trata dos problemas com a alocação de recursos para diferentes relacionamentos e da gestão de cada relacionamento individual.

A capacidade de desenvolver rede pode ser observada nos três grupos de interações, localizando na rede os atores apropriados para cada atividade futura, conectando e gerindo informações, coordenando atividades e obtendo os resultados da parceria. (FORD; MOUZAS, 2013; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004). Pela novidade e complexidade das iniciativas estratégicas é difícil determinar antecipadamente como usar e combinar recursos de maneira sinérgica. Entretanto, na medida que a novidade diminui, “as mudanças nos recursos prospectivos se tornam menos abruptas e mais incrementais, à medida que as complementaridades entre os recursos são identificadas e trabalhadas com mais detalhes”. (DEKEN *et al.*, 2018, p. 1942). Nesta capacidade serão analisados os processos de adaptação e ajustes de rede, bem como de desenvolvimento de relações.

O processo de adaptação e ajustes de rede tem como atividades o compartilhamento de conhecimentos, informações, riscos e benefícios. Os parceiros de rede de inovação, quando estão engajados por processos de conscientização,

aquisição e compartilhamento de informações, estão preparados para acessar, compartilhar e integrar experiência e recursos de rede. Este demorado processo de aprendizagem requer um nível de comprometimento que não pode ser subestimado e a consciência de que os benefícios podem não ser imediatos. (MCGRATH *et al.*, 2018). A comunicação interna e externa de qualidade, de maneira responsiva e aberta à aprendizagem, assim como a atitude colaborativa em relação aos parceiros, são ingredientes essenciais para a inovação (PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009) e melhoram a qualidade das decisões. (RITTER, 1999). A gestão do conhecimento fornece um importante veículo de compartilhamento das melhores práticas, aumentando a taxa de sucesso a longo prazo das alianças empresariais. (KALE; DYER; SINGH, 2002).

As organizações precisam encorajar e tolerar ideias radicais arriscadas, ambíguas ou malsucedidas, pois elas aumentam o desempenho da inovação radical (CHANG *et al.*, 2012), sendo possível compartilhar os riscos e benefícios entre os parceiros da inovação colaborativa. A experimentação também é uma importante rotina dentro da atividade de compartilhamento de conhecimentos e informações, onde as empresas podem “sondar, experimentar, testar e comercializar ideias e conceitos radicais em atividades de P&D, manufatura e *marketing*”, aumentando o desempenho de inovação radical. (CHANG *et al.*, 2012, p. 449).

Já o processo de desenvolvimento das relações tem como atividade única a expansão das relações. Nordin *et al.* (2018) defende que as organizações devem explorar as oportunidades de negócios incorporadas para melhor compreender o campo emergente em uma perspectiva orientada para o futuro. Quando as organizações dominam as capacidades de manter e desenvolver redes, as atividades de expansão de atividades conjuntas entre parceiros são promovidas, facilitando a coordenação para alavancar a interdependência entre os parceiros, aumentando os fluxos de informação e conhecimento para identificar e aumentar o potencial de ação conjunta e criando laços sociais que aliviam as preocupações sobre os riscos ou incertezas associadas. (SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009).

2.3.4 Capacidade de finalizar redes

Embora existam esforços para o sucesso da relação em todos os atores, algumas parcerias não atendem os objetivos iniciais da proposta de valor da rede e

precisam ser descontinuadas, sendo a rescisão da relação uma tarefa gerencial importante. (MITREGA *et al.*, 2012). A dimensão desta capacidade afeta positivamente a reutilização de recursos descartados durante a relação (ZAEFARIAN *et al.*, 2017), o encerramento de relacionamentos inúteis (WALTER; AUER; RITTER, 2006) e o aumento do portfólio de opções de relações. (HAVILA; MEDLIN; ASTA, 2013; RITTER; GEERSBRO, 2011).

Mitrega *et al.* (2012, p. 743) definem a capacidade de finalizar relacionamentos como “o conjunto de atividades e rotinas organizacionais implementadas no nível organizacional da empresa, com o objetivo de encerrar relacionamentos comerciais indesejados”. Já Forkmann *et al.* (2016, p. 189) as definem “como os processos e rotinas organizacionais da empresa desenvolvidos e implementados para identificar e encerrar relacionamentos com fornecedores que não cumprem os requisitos”. As rotinas implementadas no término das relações devem se conectar às rotinas de seleção e desenvolvimento de rede, pois evitam que se abra uma janela de fragilidade à manutenção e desenvolvimento de parcerias (MITREGA *et al.*, 2012; RITTER; GEERSBRO, 2011), que podem ter sido resultado de seleções desfavoráveis ou de problemas no processo de desenvolvimento de parceiros.

Zaefarian *et al.* (2017) destacam que a capacidade de finalizar redes tem potencial de desbloquear e distribuir recursos, além de possibilitar uma gestão mais eficiente do portfólio de relacionamentos. Quando os relacionamentos não atingem os objetivos por alguma ineficiência no sistema deve-se tentar a recuperação, mas quando eles não são lucrativos ou são problemáticos, deve-se finalizá-los. (MITREGA *et al.*, 2012; ZAEFARIAN *et al.*, 2017). A experiência das empresas em finalizar relacionamentos em rede é uma capacidade de rede que melhora o processo decisório e a percepção dos parceiros sobre o processo de rescisão. (MITREGA *et al.*, 2012). Além disso, existe a necessidade de determinar substituto imediato de forma antecipada quando da rescisão da parceria atual, evitando a descontinuidade do projeto, a manutenção de relacionamentos indesejados ou a finalização de relacionamentos valiosos. (FORKMANN *et al.*, 2016).

Outros fatores podem motivar a finalização do relacionamento em rede, como o individualismo, o desejo de controle e independência, o baixo compartilhamento de informações e a falta de experiência. (MCGRATH; O'TOOLE, 2014). O término inadequado das parcerias pode levar à uma perda de reputação e de imagem dentro

de uma rede de negócios mais ampla, podendo criar dificuldades de início de novos relacionamentos com empresas importantes no futuro (ALAJOUTSIJÄRVI; MÖLLER; TÄHTINEN, 2000), sem falar em possíveis demandas legais que as empresas que tiveram a parceria descontinuada possam vir a abrir por não concordarem com a dissolução do relacionamento. (FORKMANN *et al.*, 2016).

Quando da análise da finalização do relacionamento pode-se buscar a recuperação do parceiro, com melhoria, reengajamento ou recuperação da relação comercial (ZAEFARIAN *et al.*, 2017), sendo a rescisão contratual o outro extremo. (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004). Temos então que a capacidade de finalizar relacionamentos faz parte da capacidade organizacional de desenvolver com sucesso as relações interempresariais e é essencial para as redes de negócio. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SIVADAS; DWYER, 2000).

A revisão de literatura trouxe o conjunto das quatro capacidades de rede que serão analisadas no campo empírico. A seguir, o quadro 6 apresenta o que servirá de guia para análise das capacidades de rede no programa de aceleração corporativa. Este quadro de referência, adaptado do estudo realizado por Morais (2017), dá suporte às análises sobre o modo como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa.

Quadro 6 – Quadro de análise de capacidades de rede

Capacidade	Autores	Processos	Atividades
Iniciar Redes	(CHANG <i>et al.</i> , 2012; DEKEN <i>et al.</i> , 2018; FANG <i>et al.</i> , 2014; FORKMANN <i>et al.</i> , 2016; GULATI, 1998; HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; KALE; DYER; SINGH, 2002; MITREGA <i>et al.</i> , 2012; MÖLLER; HALINEN, 1999; NORDIN <i>et al.</i> , 2018; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005; RITTER, 1999; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009; SIVADAS; DWYER, 2000; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZAEFARIAN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011)	Gerenciamento do portfólio de relações	Prospecção de parceiros
			Atração/captação de parceiros
			Seleção de parceiros
			Combinação e acordo com parceiros
Manter Redes	(BATTISTELLA <i>et al.</i> , 2017; BLOMQUIST; LEVY, 2006; CHANG <i>et al.</i> , 2012; FANG <i>et al.</i> , 2014; HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; JOHNSEN; FORD, 2006; KALE; DYER; SINGH, 2002; KARAMANOS, 2012; KOHTAMÄKI <i>et al.</i> , 2013; KOHTAMÄKI; RAJALA, 2016; LAMBE; SPEKMAN; HUNT, 2002; MITREGA <i>et al.</i> , 2012; MÖLLER; HALINEN, 1999; NORDIN <i>et al.</i> , 2018; PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005; RITTER, 1999; RITTER; GEMÜNDEN, 2003; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010; SCHMID; SCHURIG, 2003; SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009; SIVADAS; DWYER, 2000; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZHANG; GREGORY; NEELY, 2016; ZIGGERS; HENSELER, 2009)	Visão da rede	Estruturação da rede
			Informação e comunicação de rede
			Aprendizagem de rede
		Gerenciamento dos relacionamentos	Conhecimento e avaliação das relações de rede
			Relacionamento
			Resolução de conflitos
		Coordenação da rede	Coordenação de rede
			Integração de rede

			Adaptação de processos
		Gestão dos recursos de rede	Captação e capitalização de recursos
			Uso e distribuição dos recursos na rede
Desenvolver Redes	(BLOMQVIST; LEVY, 2006; CHANG <i>et al.</i> , 2012; DEKEN <i>et al.</i> , 2018; FORD; MOUZAS, 2013; HÅKANSSON; FORD, 2002; HUTT <i>et al.</i> , 2000; KALE; DYER; SINGH, 2002; MCGRATH <i>et al.</i> , 2018; MITREGA <i>et al.</i> , 2012; NORDIN <i>et al.</i> , 2018; PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005; RITTER, 1999; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011; SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009)	Adaptação e ajustes de rede	Compartilhamento de conhecimentos e informações
			Comunicação
Finalizar Redes	(ALAJOUTSIJÄRVI; MÖLLER; TÄHTINEN, 2000; FORKMANN <i>et al.</i> , 2016; HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; HAVILA; MEDLIN; ASTA, 2013; MCGRATH; O'TOOLE, 2014; MITREGA <i>et al.</i> , 2012; REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004; RITTER; GEERSBRO, 2011; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SIVADAS; DWYER, 2000; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZAEFARIAN <i>et al.</i> , 2017)	Recuperação de parceiros	Expansão das relações
		Rescisão contratual	Avaliação do valor do relacionamento
			Formalização da rescisão

Fonte: Adaptado de Moraes (2017).

3 MÉTODO

Tendo o propósito de responder ao problema de pesquisa, este trabalho adotou o estudo de caso, de abordagem qualitativa, propósito exploratório e metodologia dedutiva. (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Foi analisado o caso do programa de aceleração corporativa Liga Emerging Technologies, que teve a participação, além da aceleradora, de quatro corporações e nove *startups*. A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta, análise de documentos e realização de doze entrevistas com roteiro semiestruturado. Utilizando-se a análise temática de conteúdo (BRAUN; CLARKE, 2006) foram estudados e discutidos seis diferentes temas, que auxiliaram a desenvolver o *framework* para colaboração entre corporações e *startups* com base nas capacidades de rede: antecedentes às capacidades de rede, capacidade de iniciar redes, capacidade de manter redes, capacidade de desenvolver redes, capacidade de finalizar redes e resultados do programa de aceleração corporativa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos geral e específicos utilizou-se um estudo de caso, de abordagem qualitativa, propósito exploratório e metodologia dedutiva. (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). A abordagem metodológica qualitativa “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 26) e caracteriza-se por ser “uma metodologia de pesquisa exploratória, não estruturada, baseada em pequenas amostras com o objetivo de proporcionar ideias e entendimento do ambiente do problema”. (MALHOTRA, 2019, p. 34). A pesquisa exploratória tem como principal finalidade auxiliar na compreensão do problema de pesquisa quando ele precisa ser definido com precisão, verificando cursos e ações relevantes antes de desenvolver a abordagem e explorando uma situação a fim de fornecer informações e maior compreensão. (MALHOTRA, 2019).

Como metodologia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso pois ele permitiu explorar profundamente o programa de aceleração corporativa (CRESWELL, 2010), auxiliando na formulação das proposições teóricas a partir de evidências empíricas ,

com ciclos recursivos entre os dados do caso e a literatura auxiliando o processo de construção de teoria (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007) e possibilitando profundidade na análise. (FLYVBJERG, 2006). Este estudo de caso único e revelador observou e analisou um fenômeno previamente inacessível, permitindo a criação de teorias mais complexas e um maior detalhamento do caso em estudo. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Flyvbjerg (2006, p. 228) afirma que é possível “generalizar com base em um único caso, e o estudo de caso pode ser central para o desenvolvimento científico via generalização como complemento ou alternativa a outros métodos”. A metodologia de pesquisa auxiliou na resposta ao problema de pesquisa e no atingimento dos objetivos específicos, analisando como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa, identificando as motivações e modalidades de colaborações entre corporações e *startups*, explorando as contribuições das capacidades de rede em um programa de aceleração corporativa e finalizando com os possíveis resultados um programa de aceleração corporativa.

3.2 Contexto

A caso analisado foi o programa de aceleração corporativa Liga Emerging Technologies, tendo como unidades de análises intermediárias os três tipos de empresas que dele participam e que serão apresentadas no capítulo 4: corporações, *startups* e aceleradora. A definição relaciona-se à escolha do caso a ser estudado e deve considerar os diferentes passos de definir de delimitar o caso. (YIN, 2015). A escolha deste caso crítico (FLYVBJERG, 2006) justifica-se pela relevância estratégica que o assunto tem para todos os atores envolvidos no programa de aceleração.

A seleção das corporações e *startups* deu-se pelo fato de todas estarem participando do mesmo processo de aceleração, possibilitando um padrão de comparação de processos e resultados. Quatro corporações patrocinaram este programa de aceleração, selecionando, em conjunto com a aceleradora, nove *startups*, desenvolvendo dez diferentes parcerias de inovação colaborativa. Elas também foram escolhidas pela diversidade de ramos de atividade: instituição financeira, meios de pagamentos, cosméticos e tecnologia. Este estudo de caso, levando em consideração a similaridade de participação do mesmo processo e a diversidade dos ramos de atividade, trouxe resultados relevantes tanto para as

organizações quanto para o meio acadêmico, pois proporcionaram uma compreensão profunda do contexto de estudo e reduziram a possibilidade de descobertas excessivamente específicas. (MATINHEIKKI *et al.*, 2017). Amostras aleatórias ou casos representativos podem não ser a melhor estratégia quando o objetivo é obter a maior quantidade possível de informações sobre um determinado problema ou fenômeno. (FLYVBJERG, 2006).

Os sujeitos, que serão apresentados na coleta de dados e fizeram parte deste estudo de caso, foram os representantes das unidades de análise, padrinhos e mentores das corporações, proprietários das *startups* e funcionários da aceleradora Liga Ventures.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados iniciou-se com a confecção de um caderno de campo para anotar os passos seguidos para se aproximar do contexto. Em novembro de 2019 foi publicada na agência de notícias interna da corporação onde trabalha o pesquisador, uma matéria sobre um processo de aceleração de *startups* que ela iria iniciar junto à Liga Ventures, assunto que despertou interesse por estar alinhado às disciplinas do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios que o pesquisador estava cursando. Imediatamente foi realizado contato com o departamento responsável pelo projeto na corporação, para se ter mais informações sobre o processo e sobre a viabilidade de realizar a pesquisa. Como o programa ainda não havia sido iniciado, agendou-se nova conversa para janeiro de 2020.

Após a virada do ano, novo contato foi realizado com o Gerente Executivo que repassou a condução do assunto a um coordenador e a um assessor, que estavam diretamente ligados ao programa de aceleração. Eles forneceram as informações disponíveis sobre o programa e informaram que a seleção das *startups* seria realizada entre os meses de janeiro e fevereiro, agendando novo contato após estes meses.

Em março de 2020 ocorreram diversas trocas de mensagens eletrônicas entre o pesquisador e o assessor, que informou o andamento do processo de aceleração e que já haviam sido selecionadas as *startups* que seriam aceleradas pela corporação. Iniciou-se a abertura de um canal de comunicação entre o pesquisador e a Liga Ventures, para verificar se a aceleradora teria interesse em abrir o programa de

aceleração ao pesquisador e daria acesso aos outros parceiros, possibilitando que fossem realizadas entrevistas com as demais corporações e *startups* participantes.

Em abril de 2020 o assessor teve reunião com a aceleradora e comentou sobre o interesse do pesquisador em realizar o estudo. A aceleradora aceitou a proposta e disponibilizou o contato de um gestor de aceleração, responsável pelo programa de aceleração. Dentro do mesmo mês ocorreram trocas de mensagens eletrônicas entre o pesquisador e o gestor de aceleração, que além de fornecer as informações necessárias para o andamento da pesquisa ainda possibilitou que o pesquisador participasse, virtualmente, da primeira reunião de aceleração das quatro *startups* selecionadas para serem aceleradas pela corporação onde trabalha o pesquisador. Esta reunião ocorreu no dia 15 de abril de 2020.

Creswell (2010, p. 212) defende que a coleta de dados deve seguir procedimentos que “incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações, entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas e de documentos, assim como do estabelecimento do protocolo para o registro de informações”.

As entrevistas com os sujeitos de análise iniciaram-se em agosto de 2020, após agendamento individual com cada um deles. Foram realizadas entrevistas, com roteiro semiestruturado, com seis funcionários das corporações, dois gerentes de aceleração da aceleradora e com o CEO de quatro das *startups* que participaram do programa de aceleração. Para que o estudo de caso tenha relevância são necessárias múltiplas fontes de evidências, com diferentes instrumentos, que possibilitem o cruzamento e a triangulação das informações. Diversas fontes de dados devem ser utilizadas como evidências em um estudo de caso, como documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante, dados de arquivo, dados de pesquisas, etnografias e artefatos físicos. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; YIN, 2015).

Para viabilizar a triangulação de fontes foram utilizadas evidências provenientes de documentos e registros em arquivos gerados no decorrer do processo de seleção, entrevista com roteiro semiestruturado e observação direta do pesquisador em reuniões entre aceleradora, corporações e *startups*. Foram utilizados documentos públicos como jornais e páginas de internet. Com estes documentos foi possível ter acesso à palavra dos participantes, representar dados criteriosos e poupar

tempo ao pesquisador, pois não dependem de transcrição. O fato de os documentos poderem não ser autênticos, ou imprecisos e incompletos, bem como a possibilidade de não poderem ser acessíveis ou divulgáveis ao público, são limitações desta técnica de coleta de dados. (CRESWELL, 2010).

Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro foi criado a partir da teoria e dos objetivos do trabalho e encontra-se no Apêndice A, com CEOs das *startups* selecionadas para a aceleração, com funcionários empresas que desempenharam papéis de mentores e padrinhos das *startups* aceleradas e com funcionários da Liga Ventures que coordenaram todo o programa de aceleração de *startups*. A entrevista teve como propósito construir informações pertinentes aos objetivos da pesquisa. Nos roteiros semiestruturados foram combinadas perguntas abertas e fechadas, baseadas em um guia, onde o entrevistado pôde discorrer sobre um tema em questão sem estar preso à indagação realizada. (FLICK, 2013; MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2016). As entrevistas foram realizadas utilizando-se a plataforma *Teams* da *Microsoft*, tendo em vista a distância entre pesquisador e entrevistado e a pandemia do COVID-19, que dificultou a locomoção de pessoas pelo país no período em que foi realizado o estudo de caso. Foram preparadas perguntas que compreendiam todo o tema da pesquisa. Existem fatores que podem influenciar as respostas dos entrevistados, como a presença do pesquisador ou o fato de que nem todas as pessoas são igualmente articuladas e perceptivas. (CRESWELL, 2010; FLICK, 2013).

No dia 15 de julho de 2020 foi realizada uma entrevista com o funcionário de uma das corporações para validar o roteiro semiestruturado e verificar se as respostas dos entrevistados auxiliariam a responder o problema de pesquisa e atender os objetivos do trabalho. Os relatos deste entrevistado não foram considerados na análise dos resultados do trabalho. O pré-teste do instrumento de coleta de dados é um passo importante dentro do processo de elaboração. (MALHOTRA, 2019). O quadro 7 detalha as entrevistas realizadas no decorrer do estudo de caso.

Quadro 7 – Entrevistas realizadas

Data	Origem	Cargo	Formação	Gênero	Duração
03/08/2020	Corporação	Assessor de TI	Sistemas de Informação	F	80 min
04/08/2020	Corporação	Assessor	Direito	M	44 min
24/08/2020	Aceleradora	Gerente de Aceleração	Engenharia de Produção	M	53 min
27/08/2020	Aceleradora	Gerente de Aceleração	Administração de Empresas	M	55 min
01/09/2020	<i>Startup</i>	CEO	Tecnologia da Informação	M	30 min
04/09/2020	Corporação	Gerente de Soluções	Administração de Empresas	M	32 min
04/09/2020	<i>Startup</i>	CEO	Ciência da Computação	M	21 min
08/09/2020	<i>Startup</i>	CEO		M	34 min
15/09/2020	Corporação	Gerente Executivo	Administração de Empresas	F	31 min
15/09/2020	Corporação	Gerente de Inovação	Engenharia de Produção	F	40 min
23/09/2020	<i>Startup</i>	CEO		M	27 min
13/11/2020	Corporação	Gerente de Criação e <i>Design</i>	Publicidade e Gestão da Inovação	M	59 min

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados, a partir deste momento, serão nomeados como Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, etc., independente da ordem elencada no quadro 7. A nomeação foi feita de maneira aleatória com objetivo de tornar os respondentes anônimos e impossibilitar a associação das respostas com os respondentes.

Uma terceira fonte de evidências foi a realização de observação direta em algumas das reuniões de aceleração realizadas nos quatro meses do programa. Neste trabalho utilizou-se a observação direta por completo, quando “o pesquisador observa sem participar”. (CRESWELL, 2010, p. 213). Essa técnica de coleta de dados teve como vantagem o fato que o pesquisador teve uma experiência de primeira mão com o programa, registrando informações e observando aspectos pouco comuns. Foi possível participar de três reuniões iniciais entre corporação, aceleradora e *startup*, todas no dia 15 de abril de 2020. Nesta primeira reunião, chamada de “Reunião de Descoberta”, foi feita a apresentação das diretorias das corporações que terão relação com a *startups* e o programa de aceleração, apresentação da *startup* e dos projetos que já desenvolveu e aberta sessão de perguntas para esclarecimentos de pontos que não foram bem explorados na apresentação inicial.

Como técnica de registro de dados dos documentos foi feito um diário durante o estudo da pesquisa e foram analisados documentos públicos. As entrevistas

semiestruturadas foram gravadas, com a autorização prévia dos participantes, e posteriormente transcritas, rendendo 130 páginas de texto utilizando-se a fonte Arial 12 e espaçamento simples. Na observação direta por completo foram feitas anotações de campo.

3.4 Análise dos dados

Como procedimento de análise dos dados obtidos nesta fase de pesquisa utilizou-se a análise temática. Yin (2015, p. 136) defende que “a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para produzir descobertas baseadas no empirismo”. Já Creswell (2010) argumenta que o processo de análise de dados envolve extrair sentido dos dados, preparando-os para análise e indo cada vez mais fundo para compreender e interpretar os dados obtidos na coleta.

Para análise das evidências obtidas foi utilizada técnica de análise temática de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica que exige dedicação, paciência e tempo do pesquisador, demandando intuição, imaginação e criatividade do pesquisador na definição de categorias de análise. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A metodologia da análise temática, que colabora para a geração de uma análise interpretativa sobre os dados, foi utilizada para identificar, analisar, interpretar e relatar temas a partir de dados qualitativos, organizando-os e descrevendo-os, tendo como etapas pré-análise, codificação do material e tratamento dos resultados obtidos, bem como a sua interpretação. (BRAUN; CLARKE, 2006; CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; SOUZA, 2019). A realização da análise temática demanda que o pesquisador descubra os núcleos de sentido presentes nas evidências, ou a sua frequência, que possam significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. (BARDIN, 2016). Os temas, onde a análise interpretativa ocorre, captam dados relevantes no campo empírico que auxiliam a responder ao problema de pesquisa. (SOUZA, 2019).

A técnica de análise temática proposta por Braun e Clarke (2006) foi a escolhida dentre as diversas técnicas de análise temática que existem por entender-se que ela seria a que melhor auxiliaria a responder o problema de pesquisa. Esta técnica de análise tem como benefício, além da flexibilidade, a possibilidade de que com a

análise das evidências surjam temas emergentes ou que se façam descobertas, podendo tanto refletir a realidade quanto desvendar a superfície da realidade. A abordagem indutiva na análise temática pressupõe que os temas estão fortemente ligados aos dados e que a análise se torna um processo de codificação sem a necessidade de encaixá-los em uma estrutura pré-existente ou nos preconceitos analíticos do pesquisados. (BRAUN; CLARKE, 2006). O quadro 8 relaciona as seis fases de análise que foram seguidas.

Quadro 8 – Fases da análise temática

Fase	Exemplos de procedimento para cada etapa
1. Familiarização com dados	Transcrever os dados e revisá-los; ler e reler o banco de dados; anotar ideias iniciais durante o processo.
2. Gerando códigos iniciais	Codificar aspectos interessantes dos dados de modo sistemático em todo o banco; reunir extratos relevantes a cada código.
3 Buscando temas	Reunir os códigos em temas potenciais; unir todos os dados pertinentes a cada tema em potencial.
4. Revisando os temas	Checar se os temas funcionam em relação aos extratos e ao banco de dados como um todo; gerar mapa temático da análise.
5. Definindo e nomeando os temas	Refinar os detalhes de cada tema e a história que a análise conta; gerar definições e nomes claros a cada tema.
6. Produzindo o relatório	Fornecer exemplos vívidos; última análise dos extratos escolhidos na relação com pergunta de pesquisa e literatura; relato científico da análise.

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006) e Souza (2019).

Primeiramente foi realizada a leitura completa de todas as evidências levantadas no campo empírico, tanto das transcrições das entrevistas quanto das anotações da observação direta e dos documentos disponibilizados pelos participantes do Liga Emerging Technologies. Na medida em que as leituras eram realizadas foram feitas anotações e observações, que posteriormente foram utilizadas nas fases seguintes de procura e definição dos temas. Este passo envolveu transcrever entrevistas, digitar as anotações de campo e dispor os dados em diferentes tipos. (CRESWELL, 2010).

Após a leitura completa de todos os dados e a geração de uma lista inicial de ideias sobre o que foi encontrado iniciou-se a etapa de codificação inicial. Os extratos das evidências foram divididos manualmente em 24 diferentes códigos, orientados por dados (BRAUN; CLARKE, 2006), que serviram de base para a etapa seguinte de procura de temas. Esse passo consistiu na leitura dos dados para ter uma “percepção geral das informações e refletir sobre seu significado global”. (CRESWELL, 2010, p.

219). Esses dois passos iniciais foram importantes, pois realizou-se uma narrativa cronológica dos fatos, triangulando as informações obtidas nas mais diversas fontes de evidências, buscando a maior veracidade possível dos fatos que ocorreram no caso estudado.

Com os dados codificados e agrupados começaram-se a se desenhar os temas potenciais de análise. Na medida que os códigos iam sendo agrupados alguns passaram a formar temas principais, enquanto outros formaram subtemas e outros ainda foram descartados. Como estudo de caso tinha como problema de pesquisa analisar como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa e o quadro final da fundamentação teórica as separou em capacidade de iniciar redes, capacidade de manter redes, capacidade de desenvolver redes e capacidade de finalizar redes, definiu-se que estes seriam os temas potenciais que seriam analisados nos códigos gerados no passo anterior. Da análise das evidências surgiram mais temas potenciais a serem principais: análise das motivações para a aceleração corporativa, os aprendizados das organizações após a finalização do programa de aceleração, o papel da aceleradora no programa de aceleração e a análise da maturidade e cultura organizacional das organizações para participar de programas de inovação colaborativa. Foram mantidos os dados de texto reunidos durante a coleta de dados, segmentando sentenças em categorias e rotulando essas categorias. (CRESWELL, 2010).

No quarto passo foi realizado um refinamento dos temas, excluindo-se alguns que constavam no passo anterior por não ajudarem a responder o problema de pesquisa ou por não existirem dados suficientes para apoiá-los. Nesta etapa também foram revisados os extratos de análise para verificar a coerência entre eles e o tema. Um segundo nível de revisão e refinamento foi realizado após a definição dos seis temas que tinham suporte e coerência em relação aos extratos de análise codificados: verificar se o mapa temático era suficiente para responder ao problema de pesquisa, atender aos objetivos geral e específicos e refletia os significados evidentes no conjunto de dados como um todo. (BRAUN; CLARKE, 2006). Este procedimento permitiu a escolha de categorias empíricas, responsáveis pela especificação dos temas. (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Ao se alcançar um mapa temático satisfatório os seis temas foram definidos e nomeados, a saber: antecedentes da inovação colaborativa, capacidade de iniciar

redes, capacidade de manter redes, capacidade de desenvolver redes, capacidade de finalizar redes e resultados da inovação colaborativa. Para cada item foi conduzida e escrita, no capítulo 5, uma análise detalhada. Este passo envolveu a realização de uma interpretação significativa dos dados, buscando entender quais lições foram aprendidas com o estudo, relacionando-as “com o quadro teórico desenhado inicialmente ou abrindo outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas”. (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014, p. 16).

A última etapa da análise temática, de acordo com Braun e Clarke (2006), é a tarefa da redação de uma análise temática, onde deve-se contar a história dos dados de uma forma que convença o leitor do mérito e da validade da análise, fornecendo evidências suficientes dos temas nos dados. O processo de escrita desta dissertação iniciou-se pela fundamentação teórica, buscando-se conceitos fundamentais de inovação colaborativa, *design* de programas de aceleração corporativa e das capacidades de rede. A partir destes conceitos fundamentais foram elaborados os quadros de análise que serviram como base para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada e nortearam a análise das demais fontes de evidências. No capítulo 5 foram descritas evidências e constatações empíricas e teóricas, analisando-se os 6 temas que auxiliaram a responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos geral e específicos. Com estes achados foi possível propor um *framework* para colaboração entre corporações e *startups* com base nas capacidades de rede, destacando antecedentes, capacidades de rede e resultados.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

A aceleradora Liga Ventures iniciou suas atividades em julho de 2015, com o propósito de facilitar e potencializar interações entre *startups* e empresas, gerando benefícios mútuos, auxiliando as *startups* com ganho de visibilidade e escala, e ofertando às empresas informações setoriais aprofundadas e oportunidades de inovarem de maneira rápida pela aproximação com *startups*. Ela possui mais de 250 *startups* aceleradas, mais de 50 grandes empresas como clientes, mais de 30 ciclos de programas de aceleração realizados e mais de 16.000 *startups* cadastradas na sua base. Com objetivo de gerar negócios, o trabalho da Liga Ventures é focado em apresentar as *startups* às áreas sinérgicas dentro das corporações, identificar potenciais oportunidades de negócios, promover e acompanhar os encontros oficiais entre corporações patrocinadoras e *startups* e defender a relação saudável entre corporações e *startups*.

O caso analisado é o programa de aceleração Liga Emerging Technologies, desenvolvido pela aceleradora Liga Ventures, que teve como objetivo prospectar, selecionar, e acelerar *startups* que desenvolvessem inovações tecnológicas com potencial de criar ou transformar o ambiente social e de negócios dentro de 5 a 10 anos após o programa de aceleração. A aceleradora conectou as *startups* a grandes empresas para gerar soluções que utilizassem tecnologias emergentes que explorassem oportunidades de negócios e ajudassem a desenvolver o ecossistema deste setor no Brasil. Trata-se de um programa vertical de aceleração corporativa que realizou o quarto ciclo, tendo acelerado cinco *startups* no primeiro ciclo, quatro *startups* no segundo ciclo e mais cinco *startups* no terceiro ciclo. Para se inscrever, a *startup* deveria ter sinergia com os temas propostos, fundadores dedicados ao processo de aceleração, disponibilidade de estar em São Paulo durante o período da aceleração e se comprometer com as rotinas de reuniões e mentorias, tanto com a Liga Ventures quanto com as corporações durante o programa de aceleração. (“Liga Emerging Technologies”, 2020).

Além do Liga Emerging Technologies, a Liga Ventures é responsável por programas de aceleração como Oxigênio da Porto Seguro, Vedacit Lab da Vedacit, Conexão VitALL da Unimed Fesp, Transforma Souza Cruz da Souza Cruz, Liga Auto Tech que teve como corporações a Mercedes Benz e o grupo japonês NGK/NTK,

Colab da Colgate-Palmolive, B.Lab da Bauduco, Liga Retail que teve como corporações o GPA e a Leroy Merlin, o BNDES Garagem, dentre outros. Além dos funcionários, a Liga Ventures possui uma rede de mais de 300 mentores, entre empreendedores, executivos e profissionais de mercado, que realizam intervenções específicas e especializadas no decorrer dos processos de aceleração. A Liga Ventures defende que o relacionamento com *startups* beneficia as corporações com o monitoramento de novas tendências tecnológicas e de mercado, com a validação de novos modelos de negócios, com a redução do custo e risco de desenvolvimento de novos produtos, com a redução do *time-to-market*, com a disseminação da cultura intraempreendedora e com o ganho de imagem e relacionamento com o ecossistema de *startups*. Como oportunidades de negócios pode-se citar o uso direto da solução da *startup* pela corporação, a oferta da solução da *startup* através dos canais de distribuição da corporação e o codesenvolvimento de um novo produto, serviço ou modelo de negócios. (SOBRE..., 2020).

As inscrições para o programa Liga Emerging Technologies iniciaram-se no final de 2019 e foram feitas em um formulário eletrônico disponível no site <https://inscricoes.etx.liga.ventures/>. O processo seletivo aconteceu nos primeiros meses de 2020 e teve como etapas avaliação, entrevistas, *pitch day* e *the champions*. A avaliação foi a etapa onde foram selecionadas as *startups* com maior potencial de sinergia para a etapa de entrevistas. Nas entrevistas os fundadores tiveram a oportunidade de aprofundar os assuntos pertinentes à *startup* e ao programa, além de esclarecer pontos que possam ter ficado obscuros no processo de inscrição. Após as entrevistas algumas *startups* evoluem para o *pitch day*, etapa presencial da seleção em São Paulo, quando representantes das corporações patrocinadoras e da Liga Ventures avaliaram os *pitchs* e indicaram as *startups* que entenderam ter maiores sinergias com o programa. Após deliberação das corporações e aceleradora, as *startups* selecionadas foram comunicadas, aceitaram os termos de compromisso do programa, e foram consideradas *the champions*. O programa teve início em março de 2020, com reuniões quinzenais entre os fundadores das *startups*, os padrinhos e madrinhas das corporações e os gerentes de projetos da Liga Ventures, sendo finalizado no final de julho de 2020. O papel dos diversos atores dentro do programa de aceleração é descrito no quadro 9. O encerramento ocorreu em um evento chamado Liga Open Innovation Summit, que ocorreu em setembro de 2020. O

programa Liga Emerging Technologies prospectou *startups* que utilizassem tecnologias emergentes, como *Internet of Things (IoT)*, Inteligência Artificial, *Big Data & Analytics*, *Blockchain*, *AR/VR*, Energia e Robótica Avançada. Para atingir este objetivo, a Liga Ventures apresentou as *startups* às áreas sinérgicas dentro das corporações, identificando potenciais oportunidades de negócios, promovendo e acompanhando os encontros oficiais entre corporações e *startups*, defendendo a relação saudável entre elas. (FAQ, 2020; “Liga Emerging Technologies”, 2020).

Quadro 9 – Papéis de cada ator no programa de aceleração

<i>Sponsor</i>	Ponto de contato direto com a Liga para o programa, normalmente participa de todas as atividades, acompanhando de forma generalista todos os projetos. Responsável por receber e disseminar as informações e relatórios de acompanhamento do programa.
Mentor	Alto executivo que é designado como mentor do programa, vai ajudar a <i>startup</i> com o desenvolvimento do seu negócio e do projeto com a corporação de forma mais pontual, por ter um vasto conhecimento na área de negócio.
Padrinho/madrinha	Responsável pela área ou singular que levantou ou possui determinado desafio. Esta figura possui contato direto com 1 das <i>startups</i> para acompanhar o desenvolvimento do projeto quinzenalmente e assim ser um cocriador/aprovador do projeto.
Copadrinho/comadrinha	Designado pelo padrinho para acompanhar junto com ele o programa e o projeto com a <i>startup</i> , normalmente alguém de cargo mais baixo e que está mais no dia a dia da operação. (importante para dar agilidade a demandas levantadas pela <i>startup</i>).
<i>Squad</i>	Grupo de trabalho formado por pessoas dos times que tem relação direta com todos os projetos para ajudar a acelerar o processo de aprovação e execução dos mesmos. Normalmente membro dos times de compras, TI, legal e afins. Liderado pelo <i>sponsor</i> ou alguém designado por eles, tem a função de facilitar o projeto junto com suas áreas como pessoas que conhecem mais o processo.

Fonte: Liga Emerging Technologies (2020).

O programa previa o mínimo de um projeto por *startup* com a corporação, encontros quinzenais entre *startup* e padrinhos e madrinhas nas corporações, acompanhamento de todas as reuniões entre *startup* e padrinhos e madrinhas, envio de ata com status e tarefas para ambos e a possibilidade de criar um grupo no *Whatsapp* para agilizar a comunicação. A rotina da aceleração foi composta por reuniões corporativas, *status report* e mentorias. As reuniões corporativas foram as reuniões quinzenais entre a *startup* e a corporação (padrinhos e copadrinhos) com acompanhamento da Liga Ventures para explorar oportunidades de negócios. As reuniões de *status report* foram reuniões quinzenais em semanas intercaladas com as reuniões corporativas entre as *startups* e a Liga Ventures para definir as metas de aceleração. Já as mentorias foram reuniões entre os executivos e as *startups* que

aconteceram sob demanda, conforme a expertise dos mentores e as necessidades das *startups*.

A aceleração vertical Liga Emerging Technologies foi contratada de maneira consorciada por quatro corporações, sendo que uma delas adquiriu duas cotas. A Corporação A é uma das maiores instituições financeiras do Brasil, que atualmente possui mais de 5.000 agências para atender mais de 50 milhões de clientes. A Corporação B é especializada na criação e na gestão de soluções tecnológicas para a indústria de meios de pagamentos. A Corporação C é um dos maiores grupos de beleza do mundo, referência na estratégia multimarcas e multicanal. Líder em perfumaria no Brasil, dono da maior rede de franquias do país e da maior rede de cosméticos do mundo. A Corporação D é líder em serviços integrados de tecnologia na América Latina. Com presença em sete países da região, a partir dos quais presta serviços para mais de 35 países do mundo, a empresa é reconhecida por fazer a gestão de operações críticas para seus clientes com agilidade e flexibilidade.

A Corporação A acelerou quatro *startups*, pois contratou duas cotas de consórcio junto à aceleradora. A *Startup 1* construiu uma plataforma de conciliação financeira com produtos de conciliação de cartão e conciliação de extrato bancário, efetivo para qualquer tamanho de negócio. Realizam a parte burocrática da gestão e conciliação financeira, para que o empreendedor tenha os dados corretos e tome as melhores decisões para os negócios. Tem uma base de clientes de mais de 7.200 empresas, integrando mais de 86 meios de pagamentos, conciliando mais de R\$ 3,2 bilhões por mês e processando mais de 85 mil transações por mês. A *Startup 2* é uma Plataforma de *digital lending* (empréstimos pessoais online), que viabiliza o pagamento das parcelas do empréstimo através de convênios, como débito em folha de pagamento ou pagamento por conta de consumo (água, luz, telefone e gás). Oferecem uma solução viável, 100% on-line, com baixíssima taxa de inadimplência e as melhores taxas de juros para o público C e D. A empresa teve início das operações em São Paulo, possui uma inadimplência até 50% menor que a média do mercado e sua carteira de crédito ultrapassou a marca de R\$ 2 milhões nos primeiros 12 meses de atividade. A *Startup 3* oferece inteligência analítica para grandes organizações a partir da infraestrutura tecnológica de coleta e análise de dados. Utilizam mais de 20 mil fontes de informação e mais de 900 modelos de qualificação, prontos para gerar inteligência de dados em curtíssimo prazo. Esta *startup* tem atuação em mais de 5

países da América Latina. A *Startup 4* é o primeiro *gateway* de pagamentos instantâneos do Brasil que conecta varejistas diretamente com bancos e *wallets* para que os clientes paguem com o saldo disponível na conta. Anteciparamo PIX (Sistema de Pagamento Instantâneo) do Banco Central, permitindo que o varejista receba a confirmação instantânea do pagamento, via conector *white label*, sem *chargeback* ou risco de fraude, além de uma das menores taxas do mercado. (LIGA, 2020; PROGRAMA..., 2019).

O Corporação B desenvolveu o programa de aceleração com duas *startups*, sendo uma delas a *Startup 4*, também acelerada pela Corporação A. A *Startup 5* é uma plataforma de venda *on-line* e *delivery* para marcas e lojas, que informa ao cliente onde encontrar o produto desejado. Integra o estoque das lojas físicas com aplicativos de entrega expressa, oferecendo a melhor experiência para o cliente e mais volume para os lojistas. É uma ferramenta de geolocalização de pontos de venda, de tráfego altamente qualificado e *network-effect* para geração de *leads*, baixando drasticamente os custos de aquisição de clientes para as lojas. Atende mais de 10 milhões de consumidores, impactando mais de 5 mil marcas e mais de 500 mil lojas. (LIGA, 2020; PROGRAMA..., 2019).

A Corporação C realizou o programa de aceleração com duas *startups*. A *Startup 6* é proprietária de um robô, ferramenta de inteligência artificial desenhada para *marketing* e comunicação com clientes. A plataforma é capaz de coletar 10 anos de dados em canais sociais e unificá-los em um único ID Universal. Por meio de um poderoso mecanismo de computação cognitiva capaz de analisar descrições preditivas e prescrições aumenta a assertividade do tom da voz e cria um relacionamento individualizado com cada cliente. A *Startup 7* é uma plataforma de gerenciamento de dados acionáveis, ou seja, são capazes de analisar grandes volumes de dados de clientes a fim de desenvolver ações personalizadas para cada um. Entregam a melhor ação para cada cliente utilizando ciência de dados, dizendo qual produto ou atitude conquista cada cliente em sua individualidade, mas de forma escalável e automática. Possuem mais de 2.500 usuários ativos na plataforma e mais de 100 clientes. (LIGA, 2020; PROGRAMA..., 2019).

E a Corporação D foi a patrocinadora da aceleração de outras duas *startups*. A *Startup 8* utiliza Inteligência Artificial para defender ataques cibernéticos e evitar roubo de dados. Fazem um monitoramento em tempo real, com mais de 35 robôs com

inteligência artificial para identificar comportamentos de fraudadores e tomar ações de bloqueio dos ataques em tempo real. A *startup* atende mais de 5 países, sendo um dos maiores provedores de mitigação de ataques cibernéticos, mais de 100 milhões de pessoas passam pelo sistema diariamente. A *Startup 9* é uma plataforma de gestão logística, focada em médias e grandes empresas, com diversas soluções, como: cálculo de frete, gestão de despacho, rastreamento de entregas, auditoria de faturas, *business intelligence* e registros em *blockchain*. Plataforma de logística *omnichannel* que permite a redução de custos logísticos e oferece visibilidade em tempo real das entregas. A *startup* possui mais de 4 mil clientes, 10 milhões de pedidos por mês e R\$ 2 bilhões de cálculos de fretes por mês, integrando 500 transportadoras. (LIGA, 2020; PROGRAMA..., 2019).

Entre os dias 22 e 24 de setembro de 2020 foi realizado o Liga Open Innovation Summit, evento que teve como objetivo demonstrar resultados das acelerações corporativas dos diversos programas desenvolvidos pela Liga Ventures em 2020, apresentar as *startups* aceleradas no Virtual Expo e os estudos de mercado realizados pela Liga Ventures no Liga Insights, fazer painéis com as corporações que contrataram a Liga Ventures sobre os desafios dos programas de inovação aberta entre elas e as *startups*, além de apresentações de palestrantes internacionais, como Alex Osterwalder, Saras Sarasvathy, Ralf Wenzel e Larissa Rocha.

No próximo capítulo serão analisados e discutidos os resultados encontrados no campo empírico do caso que foi apresentado, comparando-os com os pressupostos teóricos destacados na fundamentação teórica e apresentando sínteses sobre as motivações, antecedentes e resultados da inovação colaborativa, bem como o quadro de capacidades resultante do trabalho.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para operacionalizar a análise temática, a discussão dos resultados foi dividida em seis temas, sendo o primeiro os antecedentes às capacidades de rede, que busca analisar as motivações das organizações em procurar parceiros para desenvolver estratégias de inovação colaborativa. Os quatro temas subsequentes são dedicados a discutir as capacidades de rede identificadas na fundamentação teórica e como elas se manifestaram no campo empírico, finalizando com um quadro de capacidades, processos e atividades concebido após análise dos achados teóricos e empíricos. No último tema serão destacados os resultados do programa de aceleração corporativa. Foram elaborados quadros ao final dos temas 1 e 6, que poderão servir de guia para as organizações que desejarem desenvolver ou patrocinar programas de inovação colaborativa por meio de uma aceleradora corporativa. As adaptações realizadas no quadro final de cada tema têm grande relevância com o contexto escolhido para análise.

5.1 Tema 1: Antecedentes à inovação colaborativa

Inicialmente verificou-se quais as motivações que levam corporações e *startups* a buscar parceiros para realizar projetos de inovação colaborativa, na visão dos entrevistados, comparando-os com as proposições teóricas. Além disso, ao final será realizada uma síntese com os antecedentes à inovação colaborativa, pois observa-se que existem poucos estudos sobre a importância da posição da rede no desenvolvimento das capacidades dinâmicas e capacidades de rede. (ERIKSSON, 2014). De maneira geral, os entrevistados concordam com Hora *et al.* (2018) e com Weiblen e Chesbrough (2015), relatando que as corporações esbarram na falta de agilidade, burocracias internas e na aversão a correr riscos quando iniciam programas de inovação. O Entrevistado L afirma, por exemplo, que as corporações buscam *startups* para inovar pois “elas não sabem fazer” inovação rápida e que “os processos são tão burocráticos que se ela não tiver um *commitment* com alguém de fora puxando” a inovação não acontece. Pôde-se observar na primeira reunião o receio das corporações em conseguir desenvolver o projeto dentro dos quatro meses da aceleração, por conta dos processos e rotinas internos. Já as *startups* demonstraram

acreditar no sucesso da empreitada, relatando que, em conjunto, encontrar-se-iam os caminhos para desenvolver as soluções até o final do programa de aceleração.

As evidências reforçaram os pressupostos teóricos de que as corporações buscam relacionamentos interempresariais com objetivo de ter ciclos de inovação mais curtos, reduzir a complexidade da interconexão de tecnologias, aumentar a capacidade de inovação e a velocidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços, dividir custos e ônus dos processos de inovação e aumentar a sua capacidade de inovação. (HORA *et al.*, 2018; KOHLER, 2016; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018; RITTER; GEMÜNDEN, 2003). O Entrevistado M, em linha à estas proposições teóricas, afirma que a corporação “*potencializa a inovação quando abre o organismo pra escutar e pra experimentar, e pra checar o que existe do lado de fora*”, adicionando que caso ela não se conectar e se oxigenar com agentes que promovem inovações, acabará “*reforçando uma bolha que não se comunica com o ecossistema*”, dificultando o desenvolvimento de soluções e o atendimento aos desejos e anseios do mercado. As evidências também demonstram que as corporações desejam utilizar as *startups* como motores de inovação. (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015).

Em relação às motivações das *startups* em buscarem corporações para desenvolver programas de inovação colaborativa, foi observada aderência às inferências teóricas no que tange a necessidade delas em ter uma base suficiente de recursos, capacidades, conhecimentos e relacionamentos com partes interessadas, internas e externas. (EFTEKHARI; BOGERS, 2015; FREEMAN; ENGEL, 2007; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017). O Entrevistado D afirma que as *startups* “*não têm muito dinheiro, não têm uma base grande de clientes, e isso são as coisas que as grandes empresas podem oferecer*”. Além disso, outros pressupostos teóricos foram reforçados no campo empírico, como o interesse das *startups* em expandirem as oportunidades de vendas, se beneficiarem com ganhos de reputação e maior publicidade e se abrirem para novos conhecimentos. (EFTEKHARI; BOGERS, 2015; HORA *et al.*, 2018). O Entrevistado I destaca que o fluxo de conhecimento e de aprendizado anda nas duas direções, pois pode acontecer “*não só da startup aprender com a corporação, mas também da corporação aprender com a startup*”. O Entrevistado F complementou, afirmando que quando uma *startup* faz negócios com

uma corporação, ela *“tem um canal muito maior, mais clientes ou uma base maior que possa utilizar daqueles produtos, daqueles serviços, daquilo que vai ser construído”*.

Conseguiu-se observar também que os participantes do Liga Emerging Technologies conseguiram aprender com o processo e localizar as sinergias, mantendo suas respectivas culturas. (FURR; SHIPILOV, 2019). Verificou-se no relato dos entrevistados que diversos funcionários de corporações tinham experiência prévia em iniciativas de inovação colaborativa, além de terem realizado cursos no Brasil e no exterior sobre desenvolvimento de projetos interempresariais. Além disso, foi constatado que alguns CEOs de *startups* ou eram egressos de corporações ou já tinham fundado outras *startups* que também tiveram relacionamento com grandes empresas. Essas evidências corroboram os pressupostos teóricos de que ter uma equipe com experiências anteriores de iniciativas de inovação colaborativa e que conheçam a realidade dos parceiros, como funcionários de *startups* egressos de corporações ou de funcionários de corporações contratados de *startups*, dá a organização vantagens em relação aos demais participantes. (SPENDER *et al.*, 2017; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017).

No Liga Emerging Technologies não foram encontradas evidências empíricas que dessem suporte às hipóteses teóricas de Usman e Vanhaverbeke (2017) de que as *startups*, em seus estágios iniciais de desenvolvimento de ideias e tecnologias, são obrigadas a procurar parceiros externos pela escassez de recursos. A seleção, neste programa de aceleração, privilegiou *startups* que apresentassem maturidade e capacidade de atender as demandas das corporações, demonstrando dissonância entre a teoria e o campo empírico. Os Entrevistados H e F deixaram claros estes critérios quando o primeiro afirma que foi analisado qual *“o nível de maturidade, qual é a composição da startup”*, e o segundo explicou que foram selecionadas as *“startups que já tenham alguma estrutura de trabalho com grandes corporações, seja um cliente ou seja um time que se formou novamente pra montar uma startup, mas já teve experiência com isso”*.

Um importante antecedente ao programa de aceleração corporativa é a correta definição do desafio a ser resolvido no decorrer do programa. A participação dos altos níveis de direção das organizações desde o início é vital para o sucesso do programa de aceleração. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; KALE; DYER; SINGH, 2002; NORDIN *et al.*, 2018; WALTER; AUER; RITTER, 2006). O relato

do Entrevistado A corroborando este antecedente quando afirma que sentiu “*falta de uma fase prévia à aceleração, pra... com pesquisa com o usuário, pesquisa com cliente, pra que a gente pudesse ter um desafio mais aderente à realidade da corporação e à dos clientes*”.

Embora alguns autores cite que as aceleradoras podem disponibilizar recursos financeiros em troca de participação nas empresas (BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017; COHEN *et al.*, 2019; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018), essa característica não foi verificada no programa de aceleração estudado, sendo destacada como diferencial positivo pelo Entrevistado L quando afirma que este programa “*não vê equity (recursos financeiros em troca de participação nas empresas), dá espaço, com uma metodologia muito bem definida e estruturada e com um time muito bom*”.

Embora Kohler (2016) tenha afirmado que as corporações devem possibilitar, para que as *startups* se interessem em participar de um processo de aceleração corporativa, acesso à recursos, ativos, capacidades corporativas e mercados, algumas evidências empíricas demonstraram que as *startups* tiveram dificuldades em acessar determinados recursos das corporações, como financeiros e informacionais. Pressupostos teóricos apontaram que existem antecedentes necessários para o sucesso das alianças entre organizações: disponibilidade de recursos internos, orientação de rede da gestão de recursos humanos, integração da estrutura de comunicação e abertura da cultura corporativa. (RITTER, 1999; RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Foram encontradas evidências no campo empírico que demonstraram não observância destes antecedentes em alguns dos programas. Embora os acessos à recursos humanos tenham sido destacados como ponto positivo, problemas de acesso à recursos financeiros (relato dos Entrevistados D, F e G), recursos tecnológicos e informacionais (relato dos Entrevistados G e J) e a falta de abertura da cultura corporativa (relato dos Entrevistados A, D e E) foram observados. Em relação à abertura da cultura corporativa, embora evidências destaquem que a aceleradora avalia a predisposição à inovação colaborativa de corporações e *startups* na seleção do programa, foi observado uma oportunidade de melhoria neste aspecto. Segundo o Entrevistado E a corporação, para ter sucesso na estratégia de inovação colaborativa em um processo de aceleração, deve

“entrar com esse mindset de que: ‘Ó, a gente precisa de agilidade, a gente tem que quebrar algumas regras, quebrar alguns protocolos, entrar num espírito de um programa de aceleração, que é um tiro relativamente curto, três, quatro meses, e que a gente precisa ir se adaptando pra conseguir dar as respostas e a gente conseguir avançar’. Então já é trazer muito dos princípios ágeis aí de trabalho, de ter transparência, de ter adaptabilidade, de conseguir achar os caminhos”.

O Entrevistado B acredita que o uso da aceleração como estratégia de inovação *“é uma forma de você trazer ideias e projetos de fora pra dentro da corporação, e com isso começar a mexer na cultura, a abrir os horizontes da corporação e de fato poder capturar e desenvolver novas soluções a partir desse movimento”*. Evidências demonstraram alinhamento corporativo na escolha dos desafios e da equipe que representaria as organizações no processo de organização. (KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018; MONTEIRO; BIRKINSHAW, 2017).

Organizações que não estão participando de processos de inovação colaborativa pela primeira vez demonstraram que se utilizavam de conhecimentos e experiências dos anteriores para aumentar a taxa de sucesso neste programa. Observou-se aderência aos pressupostos de recursividade (DEKEN *et al.*, 2018) e de aprendizagem com o processo (MITREGA *et al.*, 2012), como relata o Entrevistado E de que *“cada ciclo vai gerando aprendizados importantes pra que a empresa possa ir melhorando, entendendo como conduzir, como mensurar, e assim por diante”*.

Foi possível identificar ainda no campo empírico que a aceleração é uma estratégia complementar no processo de inovação colaborativa, não podendo ser considerada nem concorrente nem excludente das demais estratégias. O Entrevistado B vê a aceleração *“como um pedaço de uma estratégia maior”* onde a corporação pode testar a solução da *startup* internamente, verificando conexão cultural e tecnológica, e externamente com clientes para verificar se a solução faz sentido para o mercado, para posteriormente, em caso de sucesso nas etapas anteriores, evoluir a parceria para investimento com *venture capital*, *joint venture* ou aquisição da *startup*. Essas evidências empíricas validam as estratégias de colaboração entre corporações e *startups* que podem ser iniciadas ao final do processo de aceleração corporativa defendidas por Kohler (2016) e que foram descritas no quadro 3. O quadro 10 apresenta uma síntese das motivações e antecedentes ao programa de aceleração corporativa analisados neste subtítulo.

Quadro 10 – Síntese de motivações e antecedentes da inovação colaborativa

Motivações	Fundamentação teórica	Evidências empíricas
<p>Corporações desejam projetos de inovação rápida: buscam relacionamentos interempresariais com objetivo de ter ciclos de inovação mais curto, reduzir a complexidade da interconexão de tecnologias, aumentar a capacidade de inovação e a velocidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços, dividir custos e ônus dos processos de inovação e aumentar a sua capacidade de inovação, bem como rejuvenescer a cultura corporativa.</p>	<p>(HORA <i>et al.</i>, 2018; KOHLER, 2016; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018; RITTER; GEMÜNDEN, 2003)</p>	<p>O Entrevistado M afirma que a corporação “<i>potencializa a inovação quando abre o organismo pra escutar e pra experimentar, e pra checar o que existe do lado de fora</i>”, adicionando que caso ela não se conectar e se oxigenar com agentes que promovem inovações, acabará “<i>reforçando uma bolha que não se comunica com o ecossistema</i>”, dificultando o desenvolvimento de soluções e o atendimento aos desejos e anseios dos clientes.</p>
<p>Startups desejam recursos e mercado: buscam uma base suficiente de recursos, capacidades, conhecimentos e relacionamentos com partes interessadas, internas e externas. Tem interesse também em expandirem as oportunidades de vendas, se beneficiarem com ganhos de reputação e maior publicidade e se abrirem para novos conhecimentos.</p>	<p>(EFTEKHARI; BOGERS, 2015; FREEMAN; ENGEL, 2007; HORA <i>et al.</i>, 2018; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017)</p>	<p>O Entrevistado F diz que quando uma <i>startup</i> faz negócios com uma corporação, ela “<i>tem um canal muito maior, mais clientes ou uma base maior que possa utilizar daqueles produtos, daqueles serviços, daquilo que vai ser construído</i>”.</p>
Antecedentes	Fundamentação teórica	Evidências empíricas
<p>Definição dos desafios: Um importante antecedente ao programa de aceleração corporativa é a correta definição do desafio a ser resolvido no decorrer do programa. A participação dos altos níveis de direção das organizações desde o início é vital para o sucesso do programa de aceleração.</p>	<p>(HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; KALE; DYER; SINGH, 2002; NORDIN <i>et al.</i>, 2018; WALTER; AUER; RITTER, 2006)</p>	<p>O Entrevistado D relatou que uma das parcerias da aceleração não foi desenvolvida e teve que ser finalizada no decorrer do programa pois, por falha da corporação no levantamento dos desafios, não se verificou que a solução proposta pela <i>startup</i> já estava em desenvolvimento dentro da corporação, e que esta solução era mais barata e eficaz que a apresentada pela <i>startup</i> parceira.</p>
<p>Disponibilidade de recursos: As corporações devem possibilitar acesso à recursos, ativos, capacidades corporativas, mercados e disponibilização de recursos financeiros para investimentos para que as startups se interessem em participar de um processo de aceleração corporativa, bem como ter um alto nível de abertura e um projeto contratual conciso.</p>	<p>(ALLMENDINGER; BERGER, 2020; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; RITTER, 1999; RITTER; GEMÜNDEN, 2003; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015)</p>	<p>Alguns entrevistados relataram que as <i>startups</i>, no decorrer do programa de aceleração, tiveram dificuldades em acessar recursos das corporações, principalmente financeiros, para o desenvolvimento das provas de conceito, e à base de dados das corporações para melhor desenvolver as soluções e acessar tecnologias internas.</p>

<p>Experiência prévia: Ter uma equipe com experiências anteriores de iniciativas de inovação colaborativa e que conheçam a realidade dos parceiros, como funcionários de <i>startups</i> egressos de corporações ou de funcionários de corporações contratados de <i>startups</i>.</p>	<p>(SPENDER <i>et al.</i>, 2017; USMAN; VANHAVERBEKE, 2017)</p>	<p>Verificou-se no relato dos entrevistados que diversos funcionários de corporações tinham experiência prévia em iniciativas de inovação colaborativa, além de terem realizado cursos no Brasil e no exterior sobre desenvolvimento de projetos interempresariais. Além disso, foi constatado que alguns CEOs de <i>startups</i> ou eram egressos de corporações ou já tinham fundado outras <i>startups</i> que também tiveram relacionamento com grandes empresas.</p>
<p>Cultura de inovação colaborativa: deve estar presente nas organizações que desejam desenvolver ou patrocinar programas de aceleração corporativa, bem como deve existir alinhamento da alta administração e escolha adequada das pessoas que representarão as organizações, para que a estratégia tenha sucesso.</p>	<p>(KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018; MONTEIRO; BIRKINSHAW, 2017; RITTER, 1999; RITTER; GEMÜNDEN, 2003)</p>	<p>O Entrevistado B acredita que o uso da aceleração como estratégia de inovação “é uma forma de você trazer ideias e projetos de fora pra dentro da corporação, e com isso começar a mexer na cultura, a abrir os horizontes da corporação e de fato poder capturar e desenvolver novas soluções a partir desse movimento”.</p>
<p>Aprendizado recursivo: Organizações que não estão participando de processos de inovação colaborativa pela primeira vez demonstraram que se utilizavam de conhecimentos e experiências dos anteriores para aumentar a taxa de sucesso neste programa</p>	<p>(DEKEN <i>et al.</i>, 2018; MITREGA <i>et al.</i>, 2012)</p>	<p>O Entrevistado E afirma que “cada ciclo vai gerando aprendizados importantes pra que a empresa possa ir melhorando, entendendo como conduzir, como mensurar, e assim por diante”.</p>
<p>Complementaridade: A aceleração é uma estratégia complementar ao processo de inovação colaborativa, não podendo ser considerada nem concorrente nem excludente das demais estratégias.</p>	<p>(KOHLER, 2016)</p>	<p>O Entrevistado B vê a aceleração “como um pedaço de uma estratégia maior” onde a corporação pode testar a solução da <i>startup</i> internamente e externamente para verificar se a solução faz sentido para o mercado, para posteriormente evoluir a parceria para investimento com <i>venture capital</i>, <i>joint venture</i> ou aquisição da <i>startup</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Tema 2: Capacidade de iniciar redes

A **capacidade de iniciar redes** compreende o processo de **gerenciamento do portfólio de relações** e quatro atividades principais: prospecção de parceiros, atração e captação de parceiros, seleção de parceiros e combinação e acordo com parceiros. Conseguiu-se identificar no campo empírico que o sucesso dessa iniciativa de inovação colaborativa passou pelo processo de formação do portfólio dos parceiros de colaboração, pela gestão e a coordenação dos relacionamentos e pela capacidade de iniciar redes, que teve seu desenvolvimento iniciado no acesso à recursos de parceiros externos. (CHANG *et al.*, 2012; FORKMANN *et al.*, 2016; MITREGA *et al.*, 2012; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009).

Comprovou-se no programa de aceleração estudado que todos os participantes realizaram atividades de **prospecção de parceiros**. As evidências comprovaram a busca de parceiros que viabilizem acesso à recursos e capacidades externas pelo compartilhamento, colaboração, troca ou desenvolvimento em conjunto de produtos, serviços, processos ou tecnologias. (DEKEN *et al.*, 2018; GULATI, 1998; MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005). O programa de aceleração teve divulgação realizada em diversos canais, como mídias sociais, eventos com a comunidade de *startups*, redes informais e com contatos com parceiros em potencial para colaborações futuras, corroborando os pressupostos teóricos de Battistella, De Toni e Pessot (2017). Observou-se também na aceleração as rotinas de triagem inicial e entrevistas, com objetivo de verificar o perfil do parceiro candidato, a composição da equipe de trabalho, experiências anteriores em iniciativas de inovação colaborativa, características necessárias à parceria, avaliação de recursos e capacidades necessárias à rede e a aderência do *core business* da *startup* aos temas do programa de aceleração. (COHEN *et al.*, 2019; DEKEN *et al.*, 2018; FANG *et al.*, 2014; MITREGA *et al.*, 2012; PRASHANTHAM; KUMAR, 2019; YIN; LUO, 2018). Em relação à estas rotinas, o Entrevistado I relata que a aceleradora

“faz uma seleção que passa por análise de um formulário que elas (as startups) preenchem com os negócios, todos os dados da startup e etc., e aí a aceleradora avalia tanto maturidade e qualidade do produto e do time e todos os critérios ali da startup, mas também o fit com o tema ou com os temas. E a aceleradora sempre vai fazendo essa validação junto com a corporação”.

A maturidade e a preparação das organizações para participar de programas de inovação colaborativa também são avaliadas, como relata o Entrevistado F que crê que *“do lado de corporação, acho que os principais desafios estão atrelados à questão de maturidade em relacionamento com startups”*, e que a aceleradora verifica se *“a empresa já teve algum tipo de relacionamento com startup, ela sabe o que é isso, como isso é feito, ou, talvez, se não foi com startups, já teve iniciativas da questão de inovação aberta, já gerou inovação fora de casa”*.

O Entrevistado F complementa que a aceleradora *“busca as startups com base nos inputs que a corporação, que tá patrocinando o programa”* determina. Os ciclos recursivos e a busca da complementaridade de recursos citados neste relato reforçam as deduções teóricas de Deken *et al.* (2018). Verificou-se ainda que os processos de parceria se iniciaram por meio de competências especializadas de parcerias (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006) ou por laços pessoais entre os gestores. (GULATI, 1998).

Na atividade de **atração e captação de parceiros** foi possível identificar no campo empírico rotinas sistematizadas para identificar parceiros com recursos, capacidades e atributos tecnológicos, comerciais, financeiros e técnicos, adequados ao tema do programa de aceleração e ao porte das corporações que o estão patrocinando. (FORKMANN *et al.*, 2016; ZAEFARIAN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011). O Entrevistado F destacou que em determinados setores o número de *startups* é menor e que a aceleradora tem uma equipe dedicada à busca ativa *“de startups que estão dentro daquele tema, e que, eventualmente, por exemplo, não se inscreveriam porque tão num estágio já maior, não estão procurando programa de aceleração, mas poderiam se beneficiar dele”*.

Reforçando os pressupostos teóricos de Ritter (1999) e de Ritter e Gemünden (2003) em relação aos antecedentes, observou-se que as organizações que possuíam capacidades de rede desenvolvidas eram mais atraentes para outras empresas que desejam iniciar parcerias estratégicas. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; KANBACH; STUBNER, 2016). Tanto as *startups* quanto as corporações que participaram deste programa de aceleração não o faziam pela primeira vez e almejavam investir nesta modalidade estratégica de inovação colaborativa futuramente. O entrevistado L reforça essas hipóteses ao afirmar que entrou no programa de aceleração corporativa *“porque eu tinha negócios a fazer com*

eles, que eu achava oportunidade, é simples assim. (...) porque fazia muito sentido pra nossa estratégia de negócio". Conclui-se então que faz parte da capacidade de iniciar redes que as organizações tenham uma predisposição a trabalhar de forma aberta e colaborativa em todos os setores da organização, não podendo essa tarefa estar limitada à uma diretoria ou à uma equipe, mesmo que ela seja multisetorial. Este achado motivou a inclusão do processo de **preparação da organização** para a inovação colaborativa na capacidade de iniciar redes. Atividades como **conscientização** da organização, **treinamento da equipe** que será responsável pelo processo de inovação colaborativa e **análise do estágio de abertura** da empresa para inovação colaborativa seriam incluídas neste processo. O Entrevistado L reforça este achado ao afirmar que a organização precisa *"olhar pra um projeto que faça sentido pros dois"* lados e que não se deve realizar as etapas do processo de aceleração porque a organização foi selecionada ou porque ela contratou o programa da aceleração, mas tendo o objetivo de *"focar em criar soluções em conjunto e que faça sentido pra todo mundo"*. O Entrevistado E também valida este achado afirmando que

"primeiro de tudo eu acho que precisa ter uma boa preparação da empresa com as intenções, o que que ela quer, o que que ela tá buscando. Assim, a gente não pode depositar só no parceiro todo o sucesso do envolvimento. Então a gente precisa ter uma preparação, ter alguma maturidade nesse sentido, de entender o que que a gente quer, o que que a gente pretende desenvolver, pra que daí a gente, obviamente, busque um parceiro ou as startups que possam se encaixar nessa intenção, pra que de todos os lados a gente tenha bastante possibilidade de adaptação, pra que a gente possa ter uma boa aderência entre esses dois organismos: um organismo que, geralmente, é muito grande, com um organismo que é pequeno, então essa relação de portes, ela também é fundamental".

Outra constatação que se fez analisando as evidências é a centralização das atividades de prospecção, atração e captação de parceiros na aceleradora. Diversos entrevistados relataram que a aceleradora é responsável pela prospecção e captação de corporações e *startups*, lançamento dos editais de chamada, captação e análise prévia de formulários de inscrições, confecção e atualização de um banco de dados das *startups*, suas competências e times fundadores, realização de eventos no ecossistema de *startups* para divulgação dos programas de inovação colaborativa em andamento, dentre outras. Tendo em vista estes achados, decidiu-se pela unificação

dessas atividades no quadro final de capacidades e denominando somente de **prospecção de parceiros**. Este achado empírico reforça os pressupostos teóricos defendidos por Richter, Jackson e Schildhauer (2018) que o programa de aceleração privada terá sucesso se os gerentes das aceleradoras se encarregarem da seleção das *startups* com potencial de ter sucesso.

Todos os atores do programa de inovação desempenharam atividades vinculadas ao processo de **seleção de parceiros**, executando rotinas de seleção e avaliação dos parceiros em potencial. Neste programa de aceleração participaram, além da aceleradora, quatro corporações e nove *startups*, quantidade compatível com o objetivo da estratégia, evitando parcerias ineficientes e redundantes. (COHEN *et al.*, 2019; HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006). Foram avaliadas as potencialidades dos parceiros (FORKMANN *et al.*, 2016), a aderência do *core business* das organizações aos temas do programa de aceleração (DEKEN *et al.*, 2018) e a suas capacidades em fazer a diferença. (HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; KOHLER, 2016). Corroborando esses achados teóricos, o Entrevistado I relata que a aceleradora iniciou parceria com essas corporações pois elas *“são instituições que têm uma sede por essas tecnologias emergentes, estão na ponta, de alguma forma, dessa inovação e que tinham uma carência ali de como fazer essa inovação junto com as startups”*, demonstrando a aderência do ramo de atividade das corporações ao tema do programa de aceleração. O Entrevistado B ressalta que a escolha da corporação pela aceleradora aconteceu pois ela demonstrou ter *“interesses bem claros e bem definidos, e alinhados com a realidade e a mentalidade que a corporação estava naquele momento”*, ressaltando a potencialidade do parceiro escolhido. Já o Entrevistado F afirmou que foram selecionadas *“startups que já tenham alguma estrutura de trabalho com grandes corporações, seja um cliente ou seja um time que se formou novamente pra montar uma startup”*, validando que um dos critérios de seleção das *startups* foi a sua potencialidade e sua capacidade de fazer a diferença.

A atividade de **combinação e acordo com os parceiros** foi observada quando a corporação e a aceleradora definiram quais desafios seriam propostos às *startups* e quais os critérios que seriam utilizados para selecioná-las. Essa atividade é reflexo de processos antecedentes às capacidades de rede, momento em que as organizações identificam que não possuem recursos e capacidades necessários à melhor

formatação da cadeia de valor (MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005) e decidem buscar parceiros para realizar iniciativas de inovação colaborativa. Embora a participação dos altos níveis de direção das organizações desde o início do programa de aceleração seja importante, tanto no levantamento das dores quanto na seleção da equipe de trabalho (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; KALE; DYER; SINGH, 2002; NORDIN *et al.*, 2018; WALTER; AUER; RITTER, 2006), foram encontradas evidências no campo empírico de falhas neste procedimento. O Entrevistado D relatou que uma das parcerias da aceleração não foi desenvolvida e teve que ser finalizada no decorrer do programa pois, por falha da corporação no levantamento dos desafios, não se verificou que a solução proposta pela *startup* já estava em desenvolvimento dentro da corporação, e que esta solução era mais barata e eficaz que a apresentada pela *startup* parceira. Verificou-se que a não observância da importância dos procedimentos antecedentes às capacidades de rede pode comprometer o sucesso da iniciativa de inovação colaborativa.

A aceleradora teve papel importante no gerenciamento do portfólio de relações, auxiliando corporações e *startups* a especificar os papéis de cada um, negociando recursos e capacidades que deveriam ser compartilhadas e explicitando as expectativas mútuas, deixando claro objetivos, metodologias para o andamento dos projetos e qual o resultado final esperado após o período de aceleração. A aceleradora demonstrou competência para identificar janelas de oportunidade e de gerar aprendizado por meio de ciclos recursivos, explorando, prevendo e reconfigurando recursos dos parceiros, realizando a interação entre estratégia e colaboração, pela experiência de vários projetos finalizados. (DEKEN *et al.*, 2018; MÖLLER; HALINEN, 1999; WALTER; AUER; RITTER, 2006). O Entrevistado F afirma que na definição dos desafios a serem solucionados a aceleradora dá sinais de alerta às corporações, relatando por vezes que o desafio pode ser importante para a corporação, mas podem não existir parceiros no país com competência para desenvolver determinadas soluções ou que o desafio proposto possa não estar alinhado às reais necessidades do mercado.

As evidências empíricas demonstram que neste programa de aceleração os parceiros trabalharam de forma colaborativa, com algumas demonstrações de tendências dominadoras (PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005), e que existiram

rotinas para reconhecer as sinergias necessárias entre acesso a recursos e compartilhamento de riscos. (SIVADAS; DWYER, 2000).

5.3 Tema 3: Capacidade de manter redes

A **capacidade de manter redes** foi dividida em quatro processos com base nos pressupostos teóricos: visão da rede, gerenciamento dos relacionamentos, coordenação da rede e gestão dos recursos da rede. Identificou-se no campo empírico que a capacidade de manter redes auxiliou os atores a entender a estrutura, os processos e operações de uma rede, visualizando o potencial de evolução das parcerias e criando motivação e compromisso com os parceiros de inovação, catalisando o surgimento de novos campos de negócios. (FANG *et al.*, 2014; MÖLLER; HALINEN, 1999; NORDIN *et al.*, 2018).

Três atividades vinculadas ao processo de **visão da rede** foram destacadas: estruturação da rede, informação e comunicação de rede e aprendizagem de rede. A atividade de **estruturação da rede**, que afeta positivamente o desempenho da inovação (FANG *et al.*, 2014; KARAMANOS, 2012), teve centralização de ações e rotinas na aceleradora, que era a responsável por configurar e fazer a governança do programa. Ela possui uma metodologia, que é seguida pelas corporações patrocinadoras e pelas *startups* selecionadas, que faz com que nos encontros iniciais sejam definidos objetivos, pontos de controle e resultado final esperado. O Entrevistado C relatou que o programa *“teve um agente de aceleração muito importante e a gente definiu nos encontros iniciais, o que dava uma proximidade muito grande nas ações, então projetar sprints, os stops and go, acompanhamento, dependências”*. Diversos relatos dos entrevistados ressaltaram a importância da plataforma de acompanhamento que a aceleradora utilizou para configuração e governança da rede, onde eram registradas as reuniões, os avanços do programa e as tarefas de cada um dos atores. O Entrevistado G destacou que a aceleradora disponibiliza uma série de ferramentas que dá a todos os participantes *“visibilidade de que etapa que nós estamos dentro do programa de aceleração”*. O Entrevistado B ressaltou que a dinâmica da aceleradora

“previa reuniões com um cronograma, primeiro, muito bem feito e bem detalhado desde o início, com encontros quinzenais pra pontos de controle,

pra acompanhamento, envolvendo os executivos, envolvendo as startups, e a aceleradora dando o suporte em termos de metodologia e ferramental pra o processo se desenvolver o mais rápido possível”.

As reuniões quinzenais e a plataforma de acompanhamento, além dos grupos de mensagens eletrônicas entre os participantes, foram citados como importantes rotinas para que a atividade de informação e comunicação de rede acontecesse de maneira satisfatória. As evidências relativas às comunicações informais reforçam os pressupostos teóricos de Ritter (1999) que aconselha que existam atalhos não oficiais que agilizem e flexibilizem o fluxo de informações, dada a natureza dinâmica do gerenciamento de rede. Pode-se observar essa aderência no relato do Entrevistado L que afirma que a comunicação de rede ocorria

“principalmente no grupo de WhatsApp, que conseguimos criar uma velocidade na conversa muito grande, e a metodologia da aceleradora, de toda reunião, de ter lá um gráfico de acompanhamento, de toda reunião, de ter um dashboard de gestão das atividades, de responsabilidades ou porque fica de tudo pra próxima reunião”.

Evidências demonstraram incentivos, por parte da aceleradora, para que o fluxo de informações ocorresse entre todos os participantes do Liga Emerging Technologies, tanto dentro do projeto que estava sendo desenvolvido entre corporação e *startup*, quanto entre *startups* e entre corporações, em eventos promovidos para que esses contatos ocorressem. O Entrevistado F cita que os eventos entre as corporações existem para que elas interajam e tenham a possibilidade de dizer que estão *"tendo dificuldade com tal processo ou tal frente"* e ter retorno de outra corporação *"que já tá participando há mais tempo ou que teve uma experiência diferente"*.

O campo empírico demonstrou a importância da arquitetura comum de compartilhamento de conhecimentos internos e externos para o profícuo desenvolvimento das capacidades de rede. (CENAMOR; PARIDA; WINCENT, 2019; RITALA *et al.*, 2015; WANG; HU, 2017). Além disso, o fluxo de informações e comunicação em rede gera a possibilidade de aprendizagem relacional (SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011) e potencializada a atividade de **aprendizagem de rede**. O Entrevistado H citou que as corporações transferem conhecimento para as *startups*, citando como exemplo *"questões que eles têm*

bastante deficiência, com a parte de design, com a parte de marketing, com a parte de posicionamento". Já o Entrevistado D ponderou dizendo que o conhecimento fluiu nos dois sentidos. Ambos os relatos demonstraram a capacidade das organizações de extração de informações e aprendizado com os parceiros da rede. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006).

Na atividade de aprendizagem de rede foram encontradas evidências relacionadas a experiências positivas e negativas. Em relação a reutilização de boas práticas em diferentes contextos e de aprendizagem coletiva, o Entrevistado M relata que as corporações identificaram benefícios na aceleração multicorporativa, sendo o primeiro deles o aprendizado, pois tem-se a noção de que as organizações precisam desenvolver essa competência e se ela entra no programa de aceleração *"com corporações que já passaram por isso antes"* aprende-se com elas e alcançam-se *"mais benefícios dessa troca com outras corporações que também estão passando pelo processo de transformação digital"*. Comprovam-se os pressupostos teóricos de Forkmann *et al.* (2016) de que as organizações devem reconfigurar proativamente recursos internos com base nos aprendizados de rede. Entretanto, o Entrevistado A relata que as organizações poderiam ter explorado mais as parcerias para aprender e cocriar soluções ao invés de se manter num posicionamento de corporação versus *startup*. Este relato reforça os pressupostos de Ketchen Jr., Ireland e Snow (2007) que algumas empresas estão míopes e olham somente para as capacidades e recursos internos, faltando-lhes orientação aos conhecimentos e oportunidades externas. A análise do processo de visão de rede demonstrou aderência dos pressupostos teóricos às evidências empíricas, validando o construto proposto e suas atividades.

No processo de **gerenciamento de relacionamentos** a fundamentação teórica trouxe as atividades de conhecimento e avaliação das relações de rede, relacionamento e resolução de conflitos. Conseguiu-se observar nas evidências que este processo dá a possibilidade de extensão da intimidade e serviços recíprocos entre os parceiros (FANG *et al.*, 2014), por meio da gestão das atividades de intercâmbio e coordenação entre eles (MÖLLER; HALINEN, 1999; RITTER, 1999), e da mobilização para o atingimento dos objetivos pactuados de codesenvolvimento e cocriação. (NORDIN *et al.*, 2018).

A atividade de **conhecimento e avaliação das relações de rede** ocorreu no decorrer de todo o programa, onde a identificação, compreensão e conhecimento dos

parceiros evoluía semana após semana. O Entrevistado F relata que esse processo de conhecimento e avaliação, dentro do programa de aceleração, teve metodologia por trás, como “*processo de design, por exemplo, design sprint ou design thinking*”, onde são testadas as soluções e a capacidade de entrega dos parceiros. Entretanto, não foram encontradas evidências suficientes para que esta atividade fosse mantida no quadro final das capacidades de rede em um programa de aceleração corporativa. A exclusão não prejudicará o quadro final pois verificou-se sobreposição de rotinas em outras atividades que serão mantidas no quadro final.

Na atividade de **relacionamento**, identificaram-se evidências que comprovam a participação relevante da alta administração na gestão do relacionamento no programa de inovação colaborativa. (LAMBE; SPEKMAN; HUNT, 2002; RITTER, 1999). Entretanto, devido às restrições de encontros presenciais, impostos pela pandemia do COVID-19, e ao curto prazo de duração do programa, não foi possível identificar o relacionamento pessoal dentro e fora das organizações (PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005) entre os participantes do programa de aceleração. Diversas tarefas de gestão do relacionamento entre os atores do programa de inovação colaborativa foram executadas pela aceleradora. O Entrevistado G destacou que a aceleradora foi importante por saber que hora devia “*defender os interesses da startup e hora defender os interesses da corporação*”.

A neutralidade da atuação da aceleradora na gestão do relacionamento entre corporações e *startups* foi destacada por diversos entrevistados. As evidências corroboraram que é necessário que sejam desenvolvidas capacidades de minimizar conflitos existentes ou antecipar-se a eles para que os objetivos sejam atingidos. (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Para desenvolver essa capacidade foram criados processos específicos e uma interface entre as corporações e as *startups* com propósito de obter convergência, minimizar tensões interempresariais e divergências, além de gerenciar possíveis conflitos, confirmando diversos pressupostos teóricos. (HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SIVADAS; DWYER, 2000; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; WEST; BOGERS, 2014). O Entrevistado I destaca este ponto quando afirma que a aceleradora sempre atuava “*como ente neutro, e sempre presando por uma relação ganha-ganha. Então as corporações no final e as startups, elas acabam entendendo isso*”. A antecipação de causas que poderiam gerar conflitos, resolvido com a

separação de tarefas e responsabilidades, também foi levantado pelos entrevistados. O Entrevistado H relatou que um determinado problema foi solucionado com a assimilação de processos e divisão de responsabilidades, cada um sabendo “*que parte do processo é minha e que parte do processo é do parceiro*”. Nota-se que quanto maior a experiência dos parceiros em iniciativas de inovação colaborativa, maior a sua capacidade de antecipação de causas que poderiam gerar conflitos e menor a necessidade de que se invista tempo em resolver desentendimentos e atritos.

A **resolução de conflitos**, que tem impacto significativo na qualidade do relacionamento interempresarial (PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005), foi uma das atividades mais mencionadas dentro do processo de gerenciamento de relacionamentos. Diversos entrevistados citaram o papel do gestor de aceleração como importante ator nesta atividade. O Entrevistado A destacou que ele “*era muito bom de convergir, de fazer o povo se entender, de consenso, de acelerar consenso*”. Além do papel de conciliador e mediador, o gestor de aceleração também desempenhava um papel de tradutor da realidade da corporação para a *startup* e vice-versa, demonstrando as capacidades necessárias para que sejam superados oportunismos e conflitos interempresariais. (BLOMQVIST; LEVY, 2006; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018).

Evidências corroboram que este conjunto de processos aumenta a eficiência da rede e mantém as relações próximas, intensas e frequentes, sendo o motor do desenvolvimento do relacionamento e das capacidades (SCHMID; SCHURIG, 2003), aumentando a compreensão entre os parceiros e minimizando os custos de relacionamento de rede. (KOHTAMÄKI; RAJALA, 2016). Observou-se que pela experiência da aceleradora e pelo comprometimento dos parceiros de inovação, poucos foram os relatos de conflitos no decorrer deste processo de aceleração. A atuação qualificada do agente neutro agilizou os processos e potencializou o bom relacionamento. O claro estabelecimento do acordo entre os parceiros realizado na visão de rede, junto com a atuação do gestor de aceleração, facilitou o relacionamento entre as partes e os manteve focados nas tarefas e no objetivo final. Por conta da importância destacada pelos entrevistados, manteve-se o processo de gerenciamento dos relacionamentos no quadro final de capacidades com a exclusão da atividade de conhecimento e avaliação das relações de rede.

A **coordenação da rede** se divide nas atividades de coordenação de rede, integração de rede e adaptação de processos. A atividade de **coordenação de rede** ocorreu nas reuniões quinzenais, por intermédio da plataforma de acompanhamento e coordenada pelo gestor de aceleração. Ao se analisar as evidências conseguiu-se corroborar a veracidade e aplicabilidade dos três argumentos que apoiam a necessidade de rotinas de coordenação interempresarial de Schilke e Gorezen (2010). O Entrevistado B relatou que nas reuniões, quando os atores começavam a perder o foco, o gestor de aceleração relembra a todos quais eram os objetivos traçados e qual era o alvo, direcionando o processo ao rumo acordado entre as partes.

Tanto as corporações quanto as *startups* criaram estruturas organizacionais voltadas ao programa de aceleração, com objetivo de dar dinamismo e demonstrar o foco da organização na estratégia de aceleração corporativa, validando as inferências teóricas de gerenciamento de alianças por meio de um centro de competência (KALE; DYER; SINGH, 2002; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009; ZOLLO; WINTER, 2002), que teve a responsabilidade de reconfigurar continuamente os recursos das organizações (ZIGGERS; HENSELER, 2009), aplicando o conhecimento atual e adquirido na busca de oportunidades de negócios, ativando e alterando as configurações de recursos, bem como aprendendo novas habilidades, recombinação suas capacidades atuais, incrementando sua capacidade inovativa e obtendo vantagem competitiva. (SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011). Esta foi outra atividade que se demonstrou concentrada na atuação da aceleradora, responsável por dar o ritmo ao programa e pelas “rotinas de coordenação, aprendizagem, detecção e transformação da organização relevantes para a gestão de alianças”. (SCHILKE; GOERZEN, 2010, p. 1212).

A atividade de **integração de rede** foi executada pela aceleradora, por intermédio da plataforma de acompanhamento e por eventos por ela promovidos. Esse processo foi baseado na confiança (BATTISTELLA *et al.*, 2017) e teve a potencialidade de aumentar o desempenho da inovação radical. (CHANG *et al.*, 2012). A aceleradora promoveu eventos visando a integração entre vários atores, sejam eles participantes ou não dos programas de aceleração que estavam em desenvolvimento. Além das reuniões entre as corporações e *startups* para a construção da solução dos objetivos da aceleração, outros eventos foram realizados entre as *startups* que estavam sendo aceleradas e *startups* que já haviam participado de outros programas

de aceleração, eventos entre as corporações que estavam patrocinando os programas, eventos entre *startups* e mentores externos ao programa de aceleração, além do evento de encerramento, chamado Liga Summit Open Innovation, onde foram apresentados os resultados dos programas de aceleração ao mercado. A novidade neste programa, não encontrada com frequência na literatura de capacidades de rede e de estratégias de aceleração corporativa, é o patrocínio multicorporativo do programa e a interação entre as corporações patrocinadoras, que geraram trocas de informações e experiências. Devido à concentração na aceleradora e pelo sombreamento de ações nas atividades de coordenação de rede e integração de rede, decidiu-se pela unificação deles em uma única atividade, com objetivo de otimizar e aperfeiçoar o quadro final de capacidades, denominando-o **coordenação e integração de rede**.

A terceira atividade vinculada à coordenação da rede é a **adaptação de processos**. Em determinados momentos as corporações e as *startups* precisaram alterar procedimentos para agilizar as atividades que lhes cabiam dentro do programa de aceleração. A interação entre os parceiros, e a necessidade de integração de sistemas e processos, gerou a necessidade que adaptações de recursos, sistemas tecnológicos e sistemas gerenciais (JOHNSEN; FORD, 2006) fossem realizadas. O Entrevistado A relatou que as corporações se utilizaram da prerrogativa de estar em um programa de aceleração para reduzir o tempo de entrega de algumas soluções, dizendo que *“conseguiu abrir muitas portas por causa do programa”*, demonstrando uma agilização no processo de tomada de decisão. O Entrevistado G ressaltou que com o programa de aceleração a *startup* *“consegue ter disponibilidade da agenda de executivos, uma priorização da companhia e da corporação em relação a esse diálogo com a startup, um orçamento pra execução de alguns projetos”*. Mas nem sempre são necessárias adaptações, principalmente quando o produto que um dos parceiros possui é totalmente acoplável à solução, sem necessidades de customizações, como relata o Entrevistado L que por vezes a *startup* está *“minimamente estruturada pra conseguir ter a relação com uma empresa bem grande”*.

As evidências trouxeram diversos relatos de que algumas parcerias que se iniciam com objetivo de gerar inovação colaborativa acabam virando uma relação cliente/fornecedor, sem o desenvolvimento das competências de cocriação ou codesenvolvimento. Foi observado no relato do Entrevistado E que percebeu *“que*

*muitas vezes essa relação, ela fica uma relação empresa/fornecedor só”, no relato do Entrevistado A de que as áreas internas da corporação “se mostraram muito mais como uma busca por fornecedores” e no do Entrevistado F que relatou que “existem situações em que sim, aquilo tá puxando mais pro lado, que é esse lado do cliente/fornecedor (é o que tem) menos cocriação”. Este achado empírico motivou a inclusão de uma nova atividade vinculada ao processo de coordenação de rede de **incentivo à cocriação**, para que os parceiros executem rotinas de desenvolvimento de inovações, mesmo que incrementais, não se limitando à simples customização de produto já existentes às necessidades dos clientes. Validando a inclusão desta atividade, o Entrevistado E afirma que o processo de cocriação, no*

“primeiro nível, e o nível mais fácil, é pegar o que tá pronto lá e tentar misturar com o que a gente precisa. Mas eu acho que o ponto mais importante é como é que a gente consegue de fato fazer um trabalho de cocriação de algo que seja genuinamente novo. Então isso, eu acho que a gente, aqui, eu acho que exercitou, mas eu acho que o futuro, ou um futuro desejável, ele parte muito de a gente injetar muito esses processos, que de fato são colaborativos”.

O processo de **gestão dos recursos de rede** engloba as atividades de captação e capitalização de recursos, bem como o uso e a distribuição dos recursos na rede. Não foram encontradas evidências que dessem suporte aos pressupostos teóricos de que os participantes tenham integrado e alinhado a conexão organizacional, nem demonstrado ambidestria da inovação radical com o negócio principal (CHANG *et al.*, 2012), nem criado interdependências entre os parceiros. (BATTISTELLA *et al.*, 2017).

Em relação a **captação e capitalização de recursos**, conseguiu-se verificar no campo empírico que os atores combinaram vários recursos necessários para diferentes projetos, criando novo conhecimento a partir da combinação de recursos tangíveis e intangíveis. (SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011). O Entrevistado C relatou que o acesso da *startup* à mentoria com o padrinho na corporação, que era especialista na área de atuação da *startup*, foi um benefício notado durante o programa de aceleração, corroborando Battistella, De Toni e Pessot (2017), Cohen (2013) e Kohler (2016), demonstrando capacidade de apreensão de recursos. Já o Entrevistado J verificou a reconfiguração de recursos relatando que quando uma *startup* foi aprovada no processo seletivo reorganizou os processos e

nomeou uma pessoa para ser responsável pelo andamento dos trabalhos junto ao programa, demonstrando aderência aos pressupostos teóricos de Deken *et al.* (2018) acerca de recursos prospectivos.

Além da atividade de captação e capitalização de recursos, o processo de gestão dos recursos de rede também prevê a atividade de **uso e a distribuição dos recursos na rede**. Foram observadas rotinas dos parceiros para que os recursos, que não se movimentam pela rede de inovação por conta própria (RITTER, 1999), circulassem livremente entre os atores. O Entrevistado M relatou que as organizações buscam no programa multicorporativo, além de amadurecer a “forma de se conectar com essas *startups*”, ter conexões à recursos externos aos programas de aceleração que estão participando.

O pesquisador, na observação direta realizada na primeira reunião, presenciou uma discussão em relação ao uso dos dados gerados pela corporação, principalmente no que tange a confidencialidade e segurança quanto ao uso externo. Além disso, notou que os participantes ficaram na dúvida se as *startups* teriam capacidade de processar e analisar a quantidade de dados gerada pela corporação. Entretanto não foi observada neste programa de aceleração falta de comprometimento entre os parceiros quando da distribuição dos recursos na rede. (PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009).

O processo de gestão dos recursos de rede é vital para o sucesso do programa de inovação colaborativa e para a capacidade de manter redes, pois se as organizações não tiverem capacidade de captar, capitalizar, usar e distribuir os recursos disponíveis na rede, a possibilidade de que o objetivo final não seja alcançado é real. Tanto o processo de gestão dos recursos de rede quanto as atividades à ele vinculados foram mantidos no quadro final devido a importância e o vínculo tanto com os pressupostos teóricos quanto com as evidências empíricas.

5.4 Tema 4: Capacidade de desenvolver redes

A **capacidade de desenvolver redes** é observada no decorrer do programa de aceleração, em conjunto com a capacidade de manter redes, e foi dividida em dois processos: adaptação e ajustes de rede e desenvolvimento das relações. Foi possível comprovar no campo empírico que essa capacidade auxilia as organizações na

construção da proposta de valor da rede, com a construção de relacionamentos benéficos e positivos para todos os parceiros. (BLOMQVIST; LEVY, 2006; HÅKANSSON; FORD, 2002).

As atividades vinculadas ao processo de **adaptação e ajustes de rede** aumentaram a compreensão, coordenação e adaptações mútuas da rede (BLOMQVIST; LEVY, 2006; MITREGA *et al.*, 2012) em um contexto de construção de pontes de relacionamento para desenvolver recursos que nenhum dos parceiros controlava unilateralmente. (FORD; MOUZAS, 2013; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004). Na atividade de **compartilhamento de conhecimentos e informações**, na medida em que eles fluem na rede de inovação, a novidade da iniciativa é reduzida e as mudanças nos recursos prospectivos se tornaram incrementais pela maior complementaridade de recursos. (DEKEN *et al.*, 2018). Algumas iniciativas de inovação já nascem com objetivo de serem incrementais, devido à dor levantada pela corporação e à *expertise* da *startup*, como relata o Entrevistado E de que, embora a corporação já tivesse uma solução desenvolvida internamente para um determinado produto, eles formaram parceria com uma *startup* pois ela “*já tinha algumas soluções específicas*”, complementando as soluções da corporação, fazendo adaptações nas soluções de ambos “*pra que essa solução pudesse ser única pro cliente*”.

As atividades eram realizadas tanto nas reuniões quinzenais quanto nos grupos de mensagens eletrônicas, conforme destacam vários entrevistados. Os atores do programa de aceleração demonstraram comprometimento com o processo de aprendizagem consequente desta atividade, corroborando os ensinamentos de McGrath *et al.* (2018), e foi possível averiguar que o sucesso nas alianças empresariais se deveu à gestão do conhecimento e pelo compartilhamento das melhores práticas, conforme relatos de Kale, Dyer e Singh (2002).

Verificou-se no campo empírico que a **comunicação** de qualidade auxiliou no processo de tomada de decisão. (CENAMOR; PARIDA; WINCENT, 2019; RITALA *et al.*, 2015; RITTER, 1999; WANG; HU, 2017). O Entrevistado C ressaltou que as boas conexões interpessoais e a comunicação próxima auxiliaram na resolução dos problemas que ocorreram no decorrer do programa de aceleração. O Entrevistado J acrescentou ainda que transparência e objetividade no programa de aceleração foram pontos de destaque, só alcançados porque as partes tinham respeito uns pelos outros

e um processo de comunicação clara. Evidências também demonstraram aderência à pressupostos teóricos de que o elevado o grau de comprometimento da equipe gestora da rede, que possuía experiências anteriores de rede, foram condições importantes para o sucesso do programa de inovação colaborativa. (MCGRATH; O'TOOLE, 2013; SLUYTS *et al.*, 2011).

Conforme citado anteriormente, a novidade deste programa de aceleração em relação ao que existe na teoria é o copatrocínio e a coorte formada entre as corporações dentro do mesmo programa de aceleração. Atividades de comunicação entre as corporações foram observadas e ocorreram tanto em eventos organizados pela aceleradora quanto por iniciativa dos funcionários das corporações. O Entrevistado M relatou que as conexões interpessoais entre as corporações que patrocinaram o programa eram constantes e importantes para o aprendizado conjunto de como participar de programas de inovação colaborativa com *startups*.

Faz parte desta atividade a comunicação das pretensões de entrega e dos resultados esperados, também identificada no campo empírico, tendo como exemplo o relato do Entrevistado A que na primeira reunião é feito um memorando de entendimentos para deixar claras as intenções das corporações e das *startups*, principalmente em relação ao “*direito de preferência, propriedade intelectual*” e “*condições precedentes*”. O objetivo das condições precedentes é, segundo o Entrevistado A, definir qual a solução que será desenvolvida, as entregas esperadas e quais as formas de mensuração. Na observação direta o pesquisador notou uma falha na comunicação interna entre as diretorias das corporações, chegando a ser proposto que fossem realizadas reuniões e a formação de equipes multisetoriais, com integrantes das diferentes diretorias, para um melhor andamento do projeto.

No **compartilhamento de riscos e benefícios**, pela especificidade do programa, seu curto prazo de duração e desafio de encontrar soluções viáveis dentro deste prazo, não foi possível observar no relato dos entrevistados encorajamento e tolerância à ideias radicais arriscadas (CHANG *et al.*, 2012), prejudicando o desempenho da inovação radical. (RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018). Entretanto, conseguiu-se observar rotinas de sondagem, experimentação e teste de ideias (CHANG *et al.*, 2012), embora não radicais. Verificou-se que, na maioria dos casos, o programa de aceleração teve como propósito customizar uma solução que a *startup* já tinha desenvolvido para a necessidade das corporações ao invés de, em

conjunto, desenvolverem algo totalmente novo. O Entrevistado F relata que em alguns momentos os relacionamentos tendem mais para a relação de cliente e fornecedor do que de parceiros de cocriação, situação que pode equilibrar esforços e resultados, bem como expandir responsabilidades tanto em projetos que estão em andamento quanto em projetos futuros.

Evidências demonstraram que esse início de relacionamento sem a necessidade de criação de uma solução totalmente inovadora e disruptiva pode ser benéfica pois, embora a customização de soluções possa gerar atritos, ela facilita a aproximação, desenvolvimento de pequenas soluções e inicia uma codependência que pode ser ampliada em futuras colaborações. Entende-se que este achado empírico traz à tona a discussão sobre como os projetos de aceleração corporativa podem propor o início de relacionamentos para inovações incrementais e melhor conhecimento dos parceiros. Após a execução de alguns projetos de inovação incremental pode-se partir para projetos mais ousados, já com os parceiros se conhecendo e se conectando melhor, com maior tolerância a ideias arriscadas, ambíguas ou malsucedidas, que aumentam o desempenho da inovação radical. (CHANG *et al.*, 2012).

O **desenvolvimento de relações** é o segundo processo relacionado à capacidade de desenvolver redes, tendo como única atividade destacada a **expansão das relações**. Observou-se no campo empírico aderência aos pressupostos de Nordin *et al.* (2018) e de Schreiner, Kale e Corsten (2009), pois as organizações exploraram oportunidades de negócios incorporadas, melhor compreendendo o campo emergente, além de terem coordenado a interdependência entre os parceiros para identificar e aumentar o potencial de ação conjunta. O Entrevistado J relata que, embora o programa de aceleração tenha terminado, a parceria entre a corporação e a *startup* continuará. Relatou ainda que corporação e *startup* estão negociando um modelo de proposta para ampliar a parceria comercial iniciada no programa de aceleração. O Entrevistado L ressaltou que a parceria continuará após o término do programa, mesmo que o objetivo inicial de terminar com a prova de conceito e colocá-la na operação não tenha sido atingido.

Embora o programa de aceleração tenha durado quatro meses e as interações foram realizadas todas remotamente pelas restrições impostas pela pandemia do COVID-19, conseguiu-se observar o desenvolvimento de laços pessoais entre os

participantes, que são vitais em todos os relacionamentos comerciais (MITREGA *et al.*, 2012; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004).

5.5 Tema 5: Capacidade de encerrar redes

A capacidade de encerrar redes inicialmente foi analisada por meio de dois processos: recuperação de parceiros e rescisão contratual. A recuperação de parceiros está embasada na atividade de avaliação do valor do relacionamento. Já a rescisão contratual tem como atividade a formalização da rescisão. A dimensão desta capacidade afeta positivamente a reutilização de recursos descartados durante a relação (ZAEFARIAN *et al.*, 2017) e o encerramento de relacionamentos inúteis. (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

As evidências comprovam as afirmações de Mitrega *et al.* (2012) e de Zaefarian *et al.* (2017), pois no decorrer de todo o processo a aceleradora acompanha o desenvolvimento do projeto, bem como o desempenho dos atores, e vai dando retorno sobre o seu andamento. O Entrevistado I ressalta que a aceleradora determina as expectativas e indicadores de entrega na reunião inicial e quando chega no final mensura quais foram os resultados obtidos até o momento e apresenta para a corporação e para a *startup*, que analisam e decidem pela continuidade ou não da parceria.

No decorrer do programa de aceleração estudado duas parcerias tiveram que ser interrompidas antes mesmo do fim do cronograma de aceleração. O Entrevistado D relata que após o início do programa de aceleração foi descoberto que a solução apresentada pela *startup* já estava sendo desenvolvida pela corporação patrocinadora, por outra equipe que não participou da etapa de levantamento das dores. Embora o parceiro tenha apresentado condições de desenvolver o projeto, não foi observado o processo de **recuperação de parceiros** nesta situação pois, possivelmente após uma análise do valor do relacionamento, foi decidido que a melhor alternativa seria a formalização da rescisão. Pelo curto tempo de duração do programa de aceleração e pela criticidade na seleção das parcerias, entende-se que o processo de recuperação de parceiros não está adequado à capacidade de finalizar redes

dentro de um processo de inovação colaborativa via aceleradora, sendo excluído do quadro final de capacidades.

Outra parceria não foi continuada pois a *startup* não reuniu condições de cumprir pré-requisitos legais para realizar as atividades necessárias para a solução proposta, de acordo com relato do Entrevistado A, tendo sido realizado, neste caso também, o processo de **rescisão contratual**. (FORKMANN *et al.*, 2016; MITREGA *et al.*, 2012). A falha no levantamento das dores e dos recursos internos da corporação no primeiro caso citado trouxe um aprendizado à corporação, fazendo com que nos próximos programas de aceleração este processo seja executado, pois as rotinas implementadas no término das relações devem se conectar às rotinas de seleção e desenvolvimento de rede. (MITREGA *et al.*, 2012; RITTER; GEERSBRO, 2011).

Para marcar o final do programa de aceleração, a Liga Ventures organizou o Liga Summit Open Innovation, uma apresentação ao mercado de todos os programas de aceleração corporativa realizados, corroborando pressupostos teórico de que ao final da aceleração é possível que se tenha um dia de demonstração para um público de investidores qualificados, mercado e demais interessados. (COHEN *et al.*, 2019; KOHLER, 2016). Não foram observados outros fatores que podem motivar a finalização do relacionamento em rede, citados por McGrath e O'Toole (2014).

Embora o programa de aceleração tenha sido finalizado, as demais parcerias de inovação colaborativa continuarão com o aprimoramento das soluções desenvolvidas e com o início de novos projetos. A aprendizagem com o processo de aceleração, tanto das iniciativas que foram finalizadas quanto com as que continuarão em desenvolvimento demonstrou que as organizações irão alimentar os ciclos recursivos para que os próximos programas tenham maior possibilidade de sucesso. (DEKEN *et al.*, 2018; MITREGA *et al.*, 2012). O Entrevistado E reforça este pressuposto teórico ao afirmar que a organização vai aos poucos ampliando o escopo e que *“cada ciclo vai gerando aprendizados importantes pra que a empresa possa ir melhorando, entendendo como conduzir, como mensurar, e assim por diante”*. Este achado empírico motivou a inclusão, no quadro final de capacidades, do processo de **avaliação da parceria**. Atividades como levantamento de **oportunidades de aprendizagem, reconfiguração** dos processos e das atividades de iniciar redes e a decisão pela **manutenção da relação** com a *startup* após a finalização do programa de aceleração foram incluídas e vinculadas a este novo processo. O Entrevistado E

destaca que ao final do processo de aceleração a corporação *“faz essa avaliação, inclusive de uma forma formal assim, avalia a startup, avalia o engajamento, avalia o fit”,* e que essa atividade *“é mais uma oportunidade de aprendizado e de avaliação desse envolvimento em conjunto”* que auxilia a organização a melhorar as próximas iniciativas de inovação colaborativa.

O quadro 11 demonstra como este trabalho contribui para o conhecimento acadêmico de capacidades de rede pois cruzando os dados empíricos com os pressupostos teóricos este trabalho avança conhecimentos nesta área e elabora uma proposta de processos e atividades vinculadas às capacidades de rede após análise das evidências empíricas. Na capacidade de iniciar redes foi incluído o processo de preparação da organização que deseja participar de redes colaborativas, utilizando-se principalmente dos antecedentes. Como esta estratégia de colaboração atestou concentração de algumas atividades na aceleradora, propôs-se a união de processos na capacidade de iniciar redes (prospecção de parceiros com atração/captação de parceiros) e na capacidade de manter redes (coordenação de rede com integração de rede).

Além disso, não foram encontradas evidências suficientes no campo empírico para a manutenção da atividade de conhecimento e avaliação das relações de rede, e do processo de recuperação de parceiros e sua atividade de avaliação do valor do relacionamento. O exíguo prazo de duração do programa de aceleração não permitiu que essas atividades sejam realizadas a contento.

Entretanto, as evidências sugeriram ainda a inclusão da atividade incentivo à cocriação no processo de coordenação de rede, vinculado a capacidade de manter redes, e o processo de avaliação da parceria, na capacidade de finalizar redes, com três atividades. A inclusão da atividade incentivo à cocriação tem como finalidade estimular que os parceiros evitem a relação cliente/fornecedor e busquem inovações radicais em conjunto. Já a adição do processo de avaliação da parceria tem como objetivo fazer com que as organizações aprendam com os processos de inovação colaborativa melhorando tanto seus recursos internos quanto os futuros projetos de inovação colaborativa.

Quadro 11 – Quadro de capacidades de rede

Capacidade	Autores	Processos	Atividades
Iniciar Redes	(BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017; CHANG <i>et al.</i> , 2012; COHEN <i>et al.</i> , 2019; DEKEN <i>et al.</i> , 2018; FANG <i>et al.</i> 2014; FORKMANN <i>et al.</i> , 2016; GULATI, 1998; HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; HOFFMAN; RADOJEVICH-KELLEY, 2012; KALE; DYER; SINGH, 2002; KANBACH; STUBNER, 2016; KOHLER, 2016; MITREGA <i>et al.</i> , 2012; MÖLLER; HALINEN, 1999; MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005; NORDIN <i>et al.</i> , 2018; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005; PRASHANTHAM; KUMAR, 2019; RITTER, 1999; RITTER; GEMÜNDEN, 2003; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009; SIVADAS; DWYER, 2000; WALTER; AUER; RITTER, 2006; YIN; LUO, 2018; ZAEFARIAN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011)	Preparação da organização	Conscientização
			Treinamento
			Análise do estágio de abertura
		Gerenciamento do portfólio de relações	Prospecção de parceiros
			Seleção de parceiros
			Combinação e acordo com parceiros
Manter Redes	(BATTISTELLA <i>et al.</i> , 2017; BATTISTELLA; DE TONI; PESSOT, 2017; BLOMQVIST; LEVY, 2006; CENAMOR; PARIDA; WINCENT, 2019; CHANG <i>et al.</i> , 2012; COHEN, 2013; DEKEN <i>et al.</i> , 2018; FANG <i>et al.</i> , 2014; FORKMANN <i>et al.</i> , 2016; HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; JOHNSEN; FORD, 2006; KALE; DYER; SINGH, 2002; KARAMANOS, 2012; KETCHEN JR; IRELAND; SNOW, 2007; KOHLER, 2016; KOHTAMÄKI <i>et al.</i> , 2013; KOHTAMÄKI; RAJALA, 2016; LAMBE; SPEKMAN; HUNT, 2002; MAHMOUD-JOUINI; DUVERT; ESQUIROL, 2018; MITREGA <i>et al.</i> , 2012; MÖLLER; HALINEN, 1999; NORDIN <i>et al.</i> , 2018; PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005; RITALA <i>et al.</i> , 2015; RITTER,	Visão da rede	Estruturação da rede
			Informação e comunicação de rede
			Aprendizagem de rede
		Gerenciamento dos relacionamentos	Relacionamento
			Resolução de conflitos

	1999; RITTER; GEMÜNDEN, 2003; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011; SARKAR; AULAKH; MADHOK, 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010; SCHMID; SCHURIG, 2003; SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009; SIVADAS; DWYER, 2000; WALTER; AUER; RITTER, 2006; WANG; HU, 2017; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015; WEST; BOGERS, 2014; ZHANG; GREGORY; NEELY, 2016; ZIGGERS; HENSELER, 2009; ZOLLO; WINTER, 2002)	Coordenação da rede	Coordenação e integração de rede
			Adaptação de processos
			Incentivo à cocriação
		Gestão dos recursos de rede	Captação e capitalização de recursos
			Uso e distribuição dos recursos na rede
Desenvolver Redes	(BLOMQVIST; LEVY, 2006; CHANG <i>et al.</i> , 2012; DEKEN <i>et al.</i> , 2018; FORD; MOUZAS, 2013; HÅKANSSON; FORD, 2002; HUTT <i>et al.</i> , 2000; KALE; DYER; SINGH, 2002; MCGRATH <i>et al.</i> , 2018; MITREGA <i>et al.</i> , 2012; NORDIN <i>et al.</i> , 2018; PARIDA; PEMARTÍN; FRISHAMMAR, 2009; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005; RICHTER; JACKSON; SCHILDHAUER, 2018; RITTER, 1999; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011; SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009)	Adaptação e ajustes de rede	Compartilhamento de conhecimentos e informações
			Comunicação
			Compartilhamento de riscos e de benefícios
		Desenvolvimento de relações	Expansão das relações
Finalizar Redes	(ALAJOUTSIJÄRVI; MÖLLER; TÄHTINEN, 2000; COHEN <i>et al.</i> , 2019; DEKEN <i>et al.</i> , 2018; FORKMANN <i>et al.</i> , 2016; HAGEDOORN; ROIJAKKERS; VAN KRANENBURG, 2006; HAVILA; MEDLIN; ASTA, 2013; KOHLER, 2016; MCGRATH; O'TOOLE, 2014; MITREGA <i>et al.</i> , 2012; REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004; RITTER; GEERSBRO, 2011; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SIVADAS; DWYER, 2000; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZAEFARIAN <i>et al.</i> , 2017)	Avaliação da parceria	Oportunidades de aprendizagem
			Reconfiguração
			Manutenção da relação
		Rescisão contratual	Formalização da rescisão

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6 Tema 6: Resultados da inovação colaborativa

Este tema é dedicado a destacar os principais resultados que os participantes do programa de aceleração obtiveram com a iniciativa de inovação colaborativa, e será finalizado com um quadro, que poderá servir como guia para as organizações que desejarem desenvolver ou patrocinar programas de inovação colaborativa por meio de uma aceleradora corporativa. Verificou-se que os efeitos positivos, ou negativos, das capacidades de rede requerem tempo para ocorrer e serem observáveis (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), entre seis e doze meses (ERIKSSON, 2014), dificultando uma análise aprofundada sobre os resultados obtidos pelos participantes do programa de aceleração corporativa, uma vez que as entrevistas deste estudo de caso transversal ocorreram logo após o término do programa de aceleração. Entretanto, foi possível observar três resultados que serão abaixo descritos.

O primeiro deles é que as corporações podem utilizar-se dos aprendizados do programa de aceleração corporativa contratado para desenvolver iniciativas próprias de inovação colaborativa. Esse aprendizado pode resultar em iniciativas de *startups* internas (EDISON *et al.*, 2018; KEMELL *et al.*, 2020) ou de realizar programas de incubação ou aceleração interna (KOHLENER, 2016), sem a contratação de uma empresa especializada. O Entrevistado H relatou que a corporação está “trabalhando num modelo *startup* também” com a montagem de “uma equipe multidisciplinar” e com autonomia para desenvolver projetos de inovação de produtos e serviços.

Outro achado que pode ser considerado um resultado é a constatação que as organizações tiveram de que nem sempre os programas de inovação colaborativa geram novos produtos, serviços ou melhorias em processos, mas que o desenvolvimento da cultura de inovação aberta (YUN *et al.*, 2020), ou da cultura de aprendizagem (NAQSHBANDI; TABACHE, 2018), é uma importante herança da iniciativa de inovação colaborativa. O Entrevistado B constatou que “a cultura da inovação é aquela coisa que é confusa pra muita gente, porque geralmente as pessoas esperam resultados imediatos”. O Entrevistado A relata “a importância de continuar, de não desistir nessa primeira tentativa” e que se deve entender que não é necessário que se “gere uma iniciativa, que entregue alguma coisa, porque o aprendizado é importante”. O Entrevistado B afirma, em relação à promoção da cultura

de inovação, que as organizações devem ter métricas de mensuração próprias para avaliar projetos de inovação colaborativa pois

“muitas iniciativas boas são descontinuadas, porque se você não pensa em mensuração, em como se mede impacto, resultado de todo aquele investimento, de toda aquela energia dispendida no processo, depois, com a troca, por exemplo, da liderança, de um executivo chave, você pode ter o projeto todo indo pro ralo se você não tem como mostrar de imediato resultados verificáveis, atingidos que justificam o investimento da corporação naquele tipo de iniciativa.”

Um terceiro achado empírico é a necessidade das empresas de registrarem os aprendizados com o processo de inovação colaborativa, como rotina de governança, para embasar futuras iniciativas, alimentando ciclos recursivos. (DEKEN *et al.*, 2018; MITREGA *et al.*, 2012). O Entrevistado A destaca que “se você faz muito, mas você não deixa nada, nada escrito, nada que possa ser usado, aquele trabalho é só seu, é só o seu conhecimento”. Reforça que neste programa a organização está executando atividades para que ela possa “colher frutos dessa aceleração e melhorar a nossa empresa pra um próximo programa, pra uma próxima tentativa de inovação aberta, seja por meio de um programa de aceleração ou por uma contratação”.

Quadro 12 – Síntese dos resultados da inovação colaborativa

Resultados	Fundamentação teórica	Evidências empíricas
<p>Desenvolver iniciativas próprias de inovação colaborativa: Essas iniciativas podem resultar em iniciativas de <i>startups</i> internas ou de realizar programas de incubação ou aceleração interna, sem a contratação de uma empresa especializada.</p>	<p>(EDISON <i>et al.</i>, 2018; KEMELL <i>et al.</i>, 2020; KOHLER, 2016)</p>	<p>O Entrevistado H relatou que a corporação está “trabalhando num modelo <i>startup</i> também” com a montagem de “uma equipe multidisciplinar” e com autonomia para desenvolver projetos de inovação de produtos e serviços.</p>
<p>Desenvolver cultura de inovação aberta: Constatou-se que nem sempre os programas de inovação colaborativa geram novos produtos, serviços ou melhorias em processos, mas que o desenvolvimento da cultura de inovação aberta, ou da cultura de aprendizagem, é uma importante herança da iniciativa de inovação colaborativa.</p>	<p>(NAQSHBANDI; TABCHE, 2018; YUN <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>O Entrevistado B constatou que “a cultura da inovação é aquela coisa que é confusa pra muita gente, porque geralmente as pessoas esperam resultados imediatos”. O Entrevistado A relata “a importância de continuar, de não desistir nessa primeira tentativa” e que se deve entender que não é necessário que se “gere uma iniciativa, que entregue alguma coisa, porque o aprendizado é importante”.</p>
<p>Alimentar os ciclos recursivos: As organizações precisam registrar os aprendizados com o processo de inovação colaborativa, como rotina de governança, para embasar futuras iniciativas.</p>	<p>(DEKEN <i>et al.</i>, 2018; MITREGA <i>et al.</i>, 2012)</p>	<p>O Entrevistado A destaca que “se você faz muito, mas você não deixa nada, nada escrito, nada que possa ser usado, aquele trabalho é só seu, é só o seu conhecimento”. Reforça que neste programa a organização está executando atividades para que ela possa “colher frutos dessa aceleração e melhorar a nossa empresa pra um próximo programa, pra uma próxima tentativa de inovação aberta, seja por meio de um programa de aceleração ou por uma contratação”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa, partindo da premissa de que *startups*, aceleradoras e corporações devem ter minimamente tais capacidades para que uma iniciativa de inovação colaborativa possa acontecer com êxito. No andamento do trabalho foram identificadas ainda motivações, antecedentes e resultados das colaborações entre corporações e *startups*. As alianças tem se mostrado decisivas para que as organizações desenvolvam novas vantagens competitivas e mantenham-se lucrativas e relevantes para seus clientes.

Para responder o problema de pesquisa, analisar como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa e atingir os objetivos específicos foi realizado um estudo de caso único em um programa de aceleração corporativa entre quatro corporações e nove *startups*. Essas organizações utilizaram-se da estratégia de inovação colaborativa para acompanhar o atual ambiente de negócios, buscando combinar evolução e revolução nos seus produtos, serviços e processos. Foram observadas as interações entre aceleradora, corporações e *startups* no programa Liga Emerging Technologies, coordenado pela aceleradora Liga Ventures. Além da observação direta e da análise de documentos, foram realizadas doze entrevistas com funcionários da aceleradora, corporações e CEOs das *startups*. A combinação de fontes permitiu que o pesquisador triangulasse informações, dando maior robustez à análise dos resultados.

A lente escolhida para analisar as interações entre os atores deste programa de inovação colaborativa foi a das capacidades de rede (FORKMANN *et al.*, 2016; MITREGA *et al.*, 2012), que são consideradas parte das capacidades dinâmicas complexas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), e demonstraram aderência à *Resource Based View* (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984) pela disponibilização e transformação dos recursos internos das empresas. Pressupostos teóricos relacionados às alianças (GULATI, 1998), à inovação aberta (CHESBROUGH, 2003; WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015) e ao *design* das acelerações corporativas (COHEN *et al.*, 2019; KOHLER, 2016) também foram analisados no campo empírico. Esses pressupostos teóricos serviram de base para a construção de quadros de análise para inovação colaborativa, programas de

aceleração e de capacidades de rede, que serviram de base para o roteiro da entrevista semiestruturada. Do campo empírico surgiram evidências que motivaram a construção de sínteses de antecedente e resultados e de um novo quadro de capacidades de rede que pode ser aplicado à programas de aceleração corporativa.

Entende-se que o trabalho contribui com o estudo das capacidades de rede por trazer à tona processos e atividades relevantes, dentro das capacidades analisadas, para que os atores de programas de aceleração corporativa obtenham maiores taxas de sucesso, desenvolvendo soluções radicais com maior assertividade e colaborativamente com parceiros externos.

6.1 Contribuições e Implicações da Pesquisa

Com a análise dos pressupostos teóricos e das evidências empíricas foi possível formular uma proposta de quadro de antecedentes, capacidades de rede e resultados, que pode ser utilizado como um guia para as organizações que tenham como desejo de desenvolver ou patrocinar programas de inovação colaborativa por meio de uma aceleradora corporativa. Este estudo empírico justificou-se por preencher lacunas relativas aos conceitos e aplicabilidade das capacidades de rede em programas de aceleração corporativa privada, trazendo novidades na análise dos antecedentes, das capacidades de rede e dos resultados, seus processos e atividades, motivando a proposição de um *framework* (quadro 13) para colaboração entre corporações e *startups* com base nas capacidades de rede.

As evidências trouxeram antecedentes que as organizações devem considerar antes de ingressar em um programa de aceleração corporativa para que a possibilidade de sucesso seja maior. Antecedentes como definição dos desafios, disponibilidade de recursos, experiência prévia, cultura de inovação colaborativa, aprendizado recursivo e complementaridade foram retirados dos relatos dos entrevistados. Além disso foram propostas alterações no quadro de capacidades inicial, incluindo-se processos nas capacidades de iniciar e de finalizar redes. A concentração de algumas atividades na aceleradora motivou a união de processos, otimizando o quadro final.

Quadro 13 – Framework para colaboração entre corporações e startups com base nas capacidades de rede

Antecedentes	Capacidade	Processos	Atividades	Resultados
Definição dos desafios	Iniciar Redes	Preparação da organização	Conscientização	Desenvolver iniciativas próprias de inovação colaborativa
			Treinamento	
Gerenciamento do portfólio de relações		Análise do estágio de abertura		
		Prospecção de parceiros		
Disponibilidade de recursos	Manter Redes	Visão da rede	Seleção de parceiros	
			Combinação e acordo com parceiros	
Experiência prévia		Gerenciamento dos relacionamentos	Estruturação da rede	Desenvolver cultura de inovação aberta
			Informação e comunicação de rede	
Cultura de inovação colaborativa		Coordenação da rede	Aprendizagem de rede	
			Relacionamento	
	Gestão dos recursos de rede	Resolução de conflitos		
		Coordenação e integração de rede		
Aprendizagem recursiva	Desenvolver Redes	Adaptação e ajustes de rede	Adaptação de processos	Alimentar os ciclos recursivos
			Incentivo à cocriação	
		Desenvolvimento de relações	Captação e capitalização de recursos	
Complementaridade	Finalizar Redes	Avaliação da parceria	Uso e distribuição dos recursos na rede	
			Compartilhamento de conhecimentos e informações	
		Rescisão contratual	Comunicação	
			Compartilhamento de riscos e de benefícios	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que os resultados relacionados a indicadores de desempenho e mudanças nas capacidades operacionais possam ocorrer e serem observáveis é necessário que seja decorrido prazo entre seis e doze meses (ERIKSSON, 2014; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006) do final do programa de aceleração. Entretanto, três resultados foram explorados no tema 6: desenvolvimento de iniciativas próprias de inovação colaborativa, desenvolvimento da cultura de inovação aberta e alimentar ciclos recursivos.

Este estudo apresenta avanços teóricos e gerenciais em relação à teoria existente de *design* de programas de aceleração e de capacidades de rede em programas de aceleração. Primeiramente destacam-se os avanços em relação aos antecedentes que as organizações devem possuir ou desenvolver antes de ingressar em programas de aceleração corporativa. Um dos programas de aceleração teve que ser interrompido pois a corporação falhou na definição dos desafios. Além disso, caso antecedentes como disponibilidade de recursos, experiência prévia e cultura da organização para inovação colaborativa estivessem bem desenvolvidos, os programas realizados poderiam ter maiores taxas de sucesso.

Em relação às capacidades de rede, embora a comprovação no campo empírico das teorias tenha valor, a proposição de novos processos e atividades auxilia o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema. No quadro de capacidades de rede é possível observar essas proposições, tanto na capacidade de iniciar redes, com a inclusão do processo de preparação da organização para participar de programas de inovação colaborativa quanto na capacidade de finalizar redes, incluindo-se o processo de avaliação da parceria. Caso a organização participe de contínuos programas de inovação colaborativa poderá se beneficiar dos ciclos recursivos de aprendizagem gerados nestes processos.

Estes aprendizados com sucessivos programas de aceleração corporativa farão com que a organização se desenvolva e tenha a possibilidade de se manter à frente dos seus concorrentes, colhendo frutos tanto dos resultados observados neste estudo, como o desenvolvimento de uma cultura de inovação aberta, como aqueles que não puderam ser observados, defendidos pelos estudiosos, como melhora de indicadores de desempenho e mudanças nas capacidades operacionais.

6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

Como acontece em todas as pesquisas científicas, as escolhas realizadas trazem limitações, tanto decorrentes da escolha do método quanto pela delimitação do problema de pesquisa. Buscou-se verificar as rotinas e ações específicas dos atores do programa de aceleração, analisando de maneira macro como as capacidades de rede se manifestaram. Não se teve como objetivo analisar a aplicabilidade prática destas capacidades. Em primeiro lugar, deve-se notar que o quadro de capacidades proposto pode não ser conclusivo, pois no estudo de caso elementos importantes podem ter sido negligenciados em relação aos impactos das capacidades de rede no programa de aceleração corporativa.

A escolha do método também traz limitações, pois a pesquisa qualitativa pode ser afetada pelos pré-conceitos do observador, o que acaba por refletir no objeto estudado. Além disso, existe a necessidade nesta metodologia de pesquisa que o pesquisador consiga extrapolar o que está além do texto, tarefa complexa que exige que o pesquisador tenha experiência e domine as técnicas propostas na análise de conteúdo. (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). O fato de tratar-se de um estudo transversal, que não permite que sejam verificadas mudanças ou evoluções na percepção dos respondentes, também pode ser apontado como uma das limitações do estudo, pois ele analisou somente as interações entre os atores no decorrer deste programa de aceleração até a sua finalização, desconsiderando interações anteriores e posteriores ao programa, bem como os resultados que os atores colheram destas interações.

Uma das principais críticas ao uso da metodologia do estudo de caso em pesquisas científicas, que se pode considerar uma limitação ao trabalho, é a dificuldade de generalização dos resultados. Embora Flyvbjerg (2006, p. 228) afirme que é possível “generalizar com base em um único caso”, defende-se que a possibilidade a generalização depende da qualidade dos dados (VENTURA, 2007) e do fato que as concepções essenciais de análise estão atreladas à visão de mundo do pesquisador. (AZEVEDO *et al.*, 2013). Segundo Yin (2015, p. 22) “os estudos de caso, como experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos”, que devem ter como meta “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não inferir probabilidades (generalização

estatística)”. Então podemos defender que generalizações dos resultados deste estudo devem, no mínimo, ficarem restritas iniciativas de inovação colaborativa por meio de uma aceleradora corporativa em programas com coortes de corporações e *startups*.

O contexto escolhido para análise deste estudo de caso também impõe limitações, pois diferentes programas de inovação colaborativa podem exigir e fazer emergir diferentes capacidades de rede. Outro aspecto limitador que o contexto de análise apresenta é o recorte realizado na finalização do programa de aceleração. Verificou-se no campo empírico que a relação entre a maioria das organizações continuará após este ponto, quando novos achados poderiam ser observados.

Limitações em relação ao tema de pesquisa de capacidades de rede também podem ser citadas, uma vez que elas são observáveis nas organizações, inexistindo capacidades de uma rede de inovação. As capacidades de rede identificadas no estudo pertencem a cada uma das organizações, e não da tríade que realizou o programa de inovação colaborativa. Existem limitações de análise ainda pelo fato de que uma mesma capacidade de rede pode estar ao mesmo tempo em mais de uma das organizações do programa de aceleração.

O contexto de aceleração corporativa demonstrou-se pouco explorado e com oportunidades de expansão do conhecimento. Utilizando-se o mesmo contexto podem ser analisadas outras características que envolvem as relações de inovação colaborativa entre corporações e *startups*, como a teoria de *causation* e *effectuation* (SARASVATHY, 2001), as relações de coopetição (BENGTSSON; KOCK, 2000; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) entre os atores da inovação colaborativa, como as capacidades absorptivas (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e as capacidades dinâmicas baseadas no conhecimento (FACCIN *et al.*, 2019; NONAKA *et al.*, 2014) influenciam ou se desenvolvem no programa de inovação colaborativa.

Podem-se ainda realizar estudos longitudinais em relação aos antecedentes, às capacidades de rede que as organizações desenvolvem no decorrer programas de inovação colaborativa ou ainda sobre os resultados desta aceleração, quais os aprendizados que elas tiveram, que impactos essas interações com outras organizações geraram nos indicadores de desempenho e quais mudanças foram observadas nas capacidades operacionais (ERIKSSON, 2014), utilizando-se de escalas quantitativas para mensurar o impacto das capacidades no desempenho das

organizações. (GARRIDO *et al.*, 2020). Tais estudos longitudinais poderiam proporcionar observações mais profundas, abrangendo um conjunto de novos elementos para avaliar os aspectos citados em iniciativas de inovação colaborativa entre corporações e *startups*. Este estudo longitudinal poderia também averiguar o quanto da cultura de inovação aberta (YUN *et al.*, 2020) foi apreendida pelas organizações após a finalização das iniciativas de inovação colaborativa.

Nota-se na literatura um enfoque em iniciativas colaborativas com objetivo de gerar inovações radicais (CHANG *et al.*, 2012) que podem trazer resultados muito mais altos do que o normal (FANG *et al.*, 2014) às organizações. Entretanto o campo empírico trouxe o ensinamento de que os relacionamentos podem ser iniciados objetivando customização de soluções e projetos de inovações incrementais, que possibilitariam melhor conhecimento dos parceiros. Estudos comparando parcerias colaborativas que se iniciaram incrementais e que depois geraram inovações radicais com aquelas que já nascem com objetivo de gerar inovações radicais poderiam ser realizadas para testar a hipótese levantada.

Além disso, este estudo demonstrou passividade das empresas em relação às capacidades de rede, tendo concentração das capacidades organizacionais na aceleradora. Novos estudos poderiam explorar melhor essa relação e verificar as vantagens e desvantagens dessa concentração. Considerando-se que existe uma demanda de um maior número de pesquisas para se verificar como as capacidades de rede afetam o desempenho da inovação (FANG *et al.*, 2014), este estudo atingiu o objetivo de preencher algumas lacunas e ainda propor novos estudos para complementar os achados.

Ao longo deste estudo diversas possibilidades de novos estudos foram levantados, com possibilidade de ampliar a discussão e preencher lacunas nos temas analisados. Além disso, sugestões de pesquisas futuras em outros temas foram realizadas nesta sessão. Observou-se que as parcerias colaborativas tem real possibilidade de auxiliar tanto corporações como *startups* a melhor superar os desafios que o mercado imporá.

Que as reflexões deste trabalho ecoem nas organizações que buscam inovações colaborativas.

REFERÊNCIAS

- AARIKKA-STENROOS, L.; RITALA, P. Network management in the era of ecosystems: systematic review and management framework. **Industrial Marketing Management**, v. 67, p. 23–36, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117306545>. Acesso em: 18 dez. 2020.
- AARIKKA-STENROOS, L.; SANDBERG, B.; LEHTIMÄKI, T. Networks for the commercialization of innovations: a review of how divergent network actors contribute. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 3, p. 365–381, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850113002253?via%3Di> hub. Acesso em: 18 dez. 2020.
- ABGI. **Sua empresa está preparada para inovar juntamente com as startups?** 2018. Disponível em: <https://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/artigos-estudos/sua-empresa-esta-preparada-para-inovar-junto-com-as-startups/>. Acesso em: 4 abr. 2020.
- ABREU, P. R. M.; CAMPOS, N. M. **O panorama das aceleradoras de startups no brasil.** 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18853>. Acesso em: 6 abr. 2020.
- AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425–455, 2000. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2667105?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 18 dez. 2020.
- ALAJOUTSIJÄRVI, K.; MÖLLER, K. K.; TÄHTINEN, J. Beautiful exit: how to leave your business partner. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 11/12, p. 1270–1290, 2000. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560010348434/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2020.
- ALBERTI, F. G.; PIZZURNO, E. Oops, I did it again! Knowledge leaks in open innovation networks with start-ups. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 50–79, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-11-2015-0116/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2020.
- ALLMENDINGER, M. P.; BERGER, E. S. C. Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919620500036>. Acesso em: 18 dez. 2020.
- ALSOS, G. A. *et al.* Dynamic capabilities: conceptualization and operationalization. *In*: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 68., **Anais...** Anaheim: [s.n.]

2008. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/254555473_THE_DYNAMIC_CAPABILITY_CONSTRUCT_AND_ITS_OPERATIONALIZATION. Acesso em: 18 dez. 2020.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ANNIKA, S.; SVERKER, A. Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation. **European Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0312>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. DE. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 373–396, 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/38853>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ÄYVÄRI, A.; MÖLLER, K. K. Understanding relational and network capabilities: a critical review. *In*: IMP CONFERENCE, 24., 2008, Oxford. **Anais...** Oxford: University of Oxford, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228929565_Understanding_relational_and_network_capabilities-a_critical_review. Acesso em: 18 dez. 2020.

AZEVEDO, C. E. F. *et al.* A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *In*: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BALDWIN, C.; VON HIPPEL, E. Modeling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation. **Organization Science**, v. 22, n. 6, p. 1399-1417, 2011. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41303133?seq=1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BARNEY, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 137-145, 1999. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-a-firms-capabilities-affect-boundary-decisions>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BATTISTELLA, C. *et al.* Cultivating business model agility through focused capabilities: a multiple case study. **Journal of Business Research**, v. 73, p. 65-82, 2017. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316306701>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BATTISTELLA, C.; DE TONI, A. F.; PESSOT, E. Open accelerators for start-ups success: a case study. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 80-111, 2017. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-10-2015-0113/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology.

Strategic Management Journal, v. 21, n. 3, p. 267-294, 2000. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200003%2921%3A3%3C267%3A%3AAID-SMJ89%3E3.0.CO%3B2-8>. Acesso em: 18 dez. 2020.

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

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016771870400102X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411–426, 2000. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985019900067X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BERGER, S. P. **Five steps to successfully collaborate with startups**. 2017.

Disponível em: https://www.whataventure.com/wp-content/uploads/2017/06/5_Steps_To_Successfully_Collaborate_With_Startups-1.pdf. Acesso em: 4 abr. 2020.

BIRKINSHAW, J.; BESSANT, J.; DELBRIDGE, R. Finding, forming, and performing: creating networks for discontinuous innovation. **California management review**, v. 49, n. 3, p. 67-84, 2007. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166395>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BLOMQVIST, K.; LEVY, J. Collaboration capability: a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, v. 2, n. 1, p. 31-48, 2006. Disponível em:

<http://www.inderscience.com/offer.php?id=9645>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BOGERS, M. *et al.* The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. **Industry and Innovation**, v. 24, n. 1, p. 8-40, 2017. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13662716.2016.1240068>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BREIVIK-MEYER, M.; ARNTZEN-NORDQVIST, M.; ALSOS, G. A. The role of incubator support in new firms accumulation of resources and capabilities. **Innovation: Organization and Management**, p. 1-22, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14479338.2019.1684204>. Acesso em: 18 dez. 2020.

BRUNEEL, J. *et al.* The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, v. 32, n. 2, p. 110-121, 2012. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497211001659>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CALOGHIROU, Y.; KASTELLI, I.; TSAKANIKAS, A. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? **Technovation**, v. 24, n. 1, p. 29-39, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497202000512>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10000>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CENAMOR, J.; PARIDA, V.; WINCENT, J. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: the roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. **Journal of Business Research**, v. 100, p. 196-206, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319302188>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CHANG, Y. C. *et al.* How do established firms improve radical innovation performance?: the organizational capabilities view. **Technovation**, v. 32, n. 7-8, p. 441-451, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497212000302>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CHESBROUGH, H. W.; APPELYARD, M. M. Open innovation and strategy. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 57-76, 2007. Disponível em:

https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/23/. Acesso em: 18 dez. 2020.

COHEN, S. L. What do accelerators do?: insights from incubators and angels. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 8, n. 3-4, p. 19-25, 2013. Disponível em: https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/INOV_a_00184. Acesso em: 18 dez. 2020.

COHEN, S. L. Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon. **Management Faculty Publications**, p. 1-16, 2014. Disponível em: <http://seedrankings.com/pdf/seed-accelerator-phenomenon.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

COHEN, S. L. *et al.* The design of startup accelerators. **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733319300939>. Acesso em: 18 dez. 2020.

COHEN, S. L.; BINGHAM, C. B.; HALLEN, B. L. The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. **Administrative Science Quarterly**, v. 64, n. 4, p. 810-854, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0001839218782131#>. Acesso em: 18 dez. 2020.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, p. 128-152, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393553?seq=1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

COLLIN, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Knowledge and Strategy**, v. 73, n. 4, p. 25-40, 1995. Disponível em: <https://hbr.org/1995/07/competing-on-resources-strategy-in-the-1990s>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISCUOLO, P. *et al.* Winning combinations: search strategies and innovativeness in the UK. **Industry and Innovation**, v. 25, n. 2, p. 115-143, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13662716.2017.1286462?journalCode=ciai20>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CRISCUOLO, P.; NICOLAU, N.; SALTER, A. The elixir (or burden) of youth?: exploring differences in between start-ups and established firms. **Research Policy**, v. 41, n. 2, p. 319-333, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873331100223X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>. Acesso em: 18 dez. 2020.

DALCIN, T.; BALESTRIN, A.; TEIXEIRA, E. K. Start-up cluster development: a multi-case analysis in the Brazilian context. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 14, n. 6, 2017. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219877017500353>. Acesso em: 18 dez. 2020.

DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M. Rotating leadership and collaborative innovation: recombination processes in symbiotic relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 56, n. 2, p. 159-201, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0001839211428131>. Acesso em: 18 dez. 2020.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. Adapting to fast-changing markets and technologies. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 59-77, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cm.2016.58.4.59>. Acesso em: 18 dez. 2020.

DEKEN, F. *et al.* Strategizing and the initiation of interorganizational collaboration through prospective resourcing. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 5, p. 1920-1950, 2018. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2016.0687>. Acesso em: 18 dez. 2020.

DRASCH, B.; SCHWEIZER, A.; URBACH, N. Integrating the “troublemakers”: a taxonomy for cooperation between banks and fintechs. **Journal of Economics and Business**, v. 100, p. 26-42, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148619517301431>. Acesso em: 18 dez. 2020.

EDISON, H. *et al.* Lean internal startups for software product innovation in large companies: enablers and inhibitors. **Journal of Systems and Software**, v. 135, p. 69-87, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0164121217302157?via%3Di%3Dhub>. Acesso em: 18 dez. 2020.

EFTEKHARI, N.; BOGERS, M. Open for entrepreneurship: how open innovation can foster new venture creation. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 574-584, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/caim.12136>. Acesso em: 18 dez. 2020.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 18 dez. 2020.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2007.24160888>. Acesso em: 18 dez. 2020.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094429?seq=1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2634977?seq=1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 65-82, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522113000602>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FACCIN, K. *et al.* Knowledge-based dynamic capabilities: a joint R&D project in the French semiconductor industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 3, p. 439-465, 2019. Disponível em: Acesso em: 18 dez. 2020.

FAEMS, D.; VAN LOOY, B.; DEBACKERE, K. The role of inter-organizational collaboration within innovation strategies: towards a portfolio approach. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 3, p. 238-250, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2018-0233/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FANG, G. *et al.* Antecedents of network capability and their effects on innovation performance: an empirical test of hi-tech firms in china. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 436-452, 2014. Disponível em: <https://research.utwente.nl/en/publications/antecedents-of-network-capability-and-their-effects-on-innovation>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FAQ. Disponível em: <https://at.liga.ventures/emerging-tech/faq/>. Acesso em: 13 out. 2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, v. 12, p. 219-245, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1077800405284363>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FORD, D.; MOUZAS, S. The theory and practice of business networking. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 433-442, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011300031X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FORKMANN, S. *et al.* Supplier relationship management capability: a qualification

and extension. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 185-200, 2016.

Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850116300074>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FOSS, N. J. Networks, capabilities, and comparative advantage. **Scandinavian Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 1-15, 1999. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095652219800030X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FREEL, M. S. Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. **Research Policy**, v. 32, n. 5, p. 751-770, 2003. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733302000847>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FREEMAN, C. Networks of innovators: a synthesis of research issues. **Research Policy**, v. 20, n. 5, p. 499-514, 1991. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/004873339190072X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FREEMAN, J.; ENGEL, J. S. Model of innovation: startups and mature corporations. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 94-119, 2007. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166418>. Acesso em: 18 dez. 2020.

FRIMODIG, L.; TORKKELI, M. Sources for success: new venture creation in seed and business accelerators. **International Journal of Business Excellence**, v. 12, n. 4, p. 489-507, 2017. Disponível em:

https://econpapers.repec.org/article/idsijbexc/v_3a12_3ay_3a2017_3ai_3a4_3ap_3a489-507.htm. Acesso em: 18 dez. 2020.

FURR, N. R.; SHIPILOV, A. **A transformação digital não precisa ser disruptiva**.

2019. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/a-transformacao-digital-nao-precisa-ser-disruptiva/>. Acesso em: 6 jun. 2020.

GARRIDO, I. L. *et al.* Dynamic capabilities: a measurement proposal and its relationship with performance. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 46-65,

2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862020000100046. Acesso em: 18 dez. 2020.

GARRIGA, H.; VON KROGH, G.; SPAETH, S. How constraints and knowledge impact open innovation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 9, p. 1134-1144,

2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2049>. Acesso em: 18 dez. 2020.

GERA, P.; SECCHI, A.; GAGLIARDI, L. **Maximizing revenue growth in retail banking**.

2018. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/insights/financial-services/maximizing-revenue-growth-retail-banking>. Acesso em: 4 abr. 2020.

GONZALEZ-URIBE, J.; LEATHERBEE, M. The effects of business accelerators on venture performance: evidence from start-up Chile. **Review of Financial Studies**, v.

31, n. 4, p. 1566-1603, 2018. Disponível em:
<https://academic.oup.com/rfs/article/31/4/1566/4104437?login=true>. Acesso em: 18 dez. 2020.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094067>. Acesso em: 18 dez. 2020.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199905%2920%3A5%3C397%3A%3AAID-SMJ35%3E3.0.CO%3B2-K>. Acesso em: 18 dez. 2020.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200003%2921%3A3%3C203%3A%3AAID-SMJ102%3E3.0.CO%3B2-K>. Acesso em: 18 dez. 2020.

GUTMANN, T.; KANBACH, D. K.; SELTMAN, S. Exploring the benefits of corporate accelerators: investigating the SAP Industry 4.0 startup program. **Problems and Perspectives in Management**, v. 17, n. 3, p. 218-232, 2019. Disponível em:
<https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-326/exploring-the-benefits-of-corporate-accelerators-investigating-the-sap-industry-4-0-startup-program>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HAGEDOORN, J.; ROIJAKKERS, N.; VAN KRANENBURG, H. Inter-firm R&D networks: the importance of strategic network capabilities for high-tech partnership formation. **British Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 39-53, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2005.00474.x>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HÅKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133-139, 2002. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630000148X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HAUSBERG, J. P.; KORRECK, S. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. **Journal of Technology Transfer**, v. 45, n. 1, p. 151-176, 2020. Disponível em:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-018-9651-y>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HAVILA, V.; MEDLIN, C. J.; ASTA, S. Ending-competence in business closure. **Industrial Journal of Project Management**, v. 31, n. 1, p. 90-99, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850111000745>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.332>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HITT, M. A. *et al.* Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**, v. 1, p. 1-16, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405164085.ch1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HOCHBERG, Y. V. Accelerating entrepreneurs and ecosystems: the seed accelerator model. **Innovation Policy and the Economy**, v. 16., 2016, p. 25–51. Disponível em: <https://www.nber.org/books-and-chapters/innovation-policy-and-economy-volume-16/accelerating-entrepreneurs-and-ecosystems-seed-accelerator-model>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HOFFMAN, D.; RADOJEVICH-KELLEY, N. Analysis of accelerator companies: an exploratory case study of their programs, processes, and early results. **Small Business Institute Journal**, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012. Disponível em: <https://www.sbij.org/index.php/SBIJ/article/view/136>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HOLOTIUK, F. *et al.* Motives to form alliances for digital innovation: the case of banks and fintechs. *In: BLED ECONFERENCE*, 31., 2018, Bled. **Anais...** Bled: [s.n.], 2018. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/bled2018/22/>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HORA, W. *et al.* David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates. **Review of Managerial Science**, v. 12, n. 2, p. 411-439, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-017-0273-9>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HUGHES, D. E.; BON, J. LE; MALSHE, A. The marketing-sales interface at the interface: creating market-based capabilities through organizational synergy. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 32, n. 1, p. 57-72, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PSS0885-3134320106>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P. *et al.* Orchestrating R&D Networks: absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability. **European Management Journal**, v. 30, n. 6, p. 552-563, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237312000205>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; NÄTTI, S. Orchestrator types, roles and capabilities: a framework for innovation networks. **Industrial Marketing Management**, v. 74, n. August, p. 65-78, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117307204>. Acesso em: 18 dez. 2020.

HUTT, M. D. *et al.* Defining the social network of a strategic alliance. **MIT Sloan**

Management Review, v. 41, n. 5, p. 51, 2000. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/defining-the-social-network-of-a-strategic-alliance/>. Acesso em: 18 dez. 2020.

INGIZZA, C.; GODOY, D.; ESTIGARRIBIA, J. **Na pandemia, indústrias se mexem rumo à inovação**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/as-pesadas-se-mexem/?amp>. Acesso em: 12 out. 2020.

ISABELLE, D. A. Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. **Technology Innovation Management Review**, p. 16-22, 2013. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Key-Factors-Affecting-a-Technology-Entrepreneur's-Isabelle/18e61f29db4309760137ab7f1295c9a6da4feb36>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ISLAM, N.; BUXMANN, P.; DING, D. Fostering digital innovation through inter-organizational collaboration between incumbent firms and start-ups. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 25., 2017, Guimarães. **Anais...** Guimarães: [s.n.], 2017, p. 1029–1043. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/67/. Acesso em: 18 dez. 2020.

JOHNSEN, R. E.; FORD, D. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 1002-1015, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850106000927>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 747-767, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.248>. Acesso em: 18 dez. 2020.

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**, v. 32, n. 6, p. 1761-1776, 2016. Disponível em: <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9822>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KARAMANOS, A. G. Leveraging micro and macro structures of embeddedness in alliance networks for exploratory innovation in biotechnology. **R and D Management**, v. 42, n. 1, p. 71-89, 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9310.2011.00664.x>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KARLSSON, C.; SKÖLD, M. The manufacturing extraprise: an emerging production network paradigm. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 18, n. 8, p. 912-932, 2007. Disponível em: <https://research.cbs.dk/en/publications/the-manufacturing-extraprise-an-emerging-production-network-parad>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KEMELL, K. K. *et al.* Internal software startups: a multiple case study on practices,

methods, and success factors. Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, 46., 2020, Kranj. **Anais...** Kranj: SEAA, 2020, p. 326–333, 2020. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9226277>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KETCHEN JR, D. J.; IRELAND, R. D.; SNOW, C. C. Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 3-4, p. 371-385, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sej.20>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KIM, J. H.; WAGMAN, L. Portfolio size and information disclosure: An analysis of startup accelerators. **Journal of Corporate Finance**, v. 29, p. 520-534, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0929119914001333>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KOHLER, T. Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681316000094>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KOHTAMÄKI, M. *et al.* Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1374-1385, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011300148X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KOHTAMÄKI, M.; RAJALA, R. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 4-13, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850116301031>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KURPJUWEIT, S.; WAGNER, S. M. Startup supplier programs: a new model for managing corporate-startup partnerships. **California Management Review**, v. 62, n. 3, p. 64-85, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125620914995>. Acesso em: 18 dez. 2020.

LAMBE, C. J.; SPEKMAN, R. E.; HUNT, S. D. Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 2, p. 141-158, 2002. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1177/03079459994399>. Acesso em: 18 dez. 2020.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159233>. Acesso em: 18 dez. 2020.

LEDWITH, A.; COUGHLAN, P. Splendid isolation: does networking really increase new product success? **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 4, p. 366-

373, 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8691.2005.00356.x>. Acesso em: 18 dez. 2020.

LIAO, S.; FU, L.; LIU, Z. Investigating open innovation strategies and firm performance: the moderating role of technological capability and market information management capability. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 35, n. 1, p. 23-39, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2018-0051/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2020.

Liga Emerging Technologies. Disponível em: <https://at.liga.ventures/emerging-tech/>. Acesso em: 13 out. 2020.

LIGA Open Innovation Summit. Disponível em: <https://user.ligasummit.com/app>. Acesso em: 12 jan. 2020.

LIVIERATOS, A. D.; LEPENIOTIS, P. Corporate venture capital programs of european electric utilities: motives, trends, strategies and challenges. **The Electricity Journal**, v. 30, n. 2, p. 30-40, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1040619016302585>. Acesso em: 18 dez. 2020.

LÖÖF, H.; HESHMATI, A. Knowledge capital and performance heterogeneity: a firm-level innovation study. **International Journal of Production Economics**, v. 76, n. 1, p. 61-85, 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527301001475>. Acesso em: 18 dez. 2020.

LUKE, P. *et al.* Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MAHMOUD-JOUINI, S. BEN; DUVERT, C.; ESQUIROL, M. Key factors in building a corporate accelerator capability: developing an effective corporate accelerator requires close attention to the relationships between startups and the sponsoring company. **Research Technology Management**, v. 61, n. 4, p. 26-34, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2018.1471274>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094265?seq=1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MATINHEIKKI, J. *et al.* New value creation in business networks: the role of collective action in constructing system-level goals. **Industrial Marketing**

Management, v. 67, p. 122-133, 2017. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117304807>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MCGRATH, H. *et al.* A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 36, n. 5, p. 521-545, 2018. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242617738571>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MCGRATH, H.; O'TOOLE, T. Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: a study of the Irish micro-brewing network. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1141-1153, 2013. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850113001387>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MCGRATH, H.; O'TOOLE, T. A cross-cultural comparison of the network capability development of entrepreneurial firms. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 897-910, 2014. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850114000753>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MCGRATH, R. D. G. **The end of competitive advantage**: how to keep your strategy moving as fast as your business. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2013.

MCGRATH, R. D. G.; MACMILLAN, I. C. How to rethink your business during uncertainty. **MIT Sloan Management Review**, v. 50, n. 3, p. 25-30, 2009. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-rethink-your-business-during-uncertainty/>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MIKALEF, P.; PATELI, A. Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: findings from PLS-SEM and fsQCA. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 1-16, 2017. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316305690>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MINAYO, M. C. DE S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.

MIOTTI, L.; SACHWALD, F. Co-operative R&D: why and with whom? An integrated framework of analysis. **Research Policy**, v. 32, n. 8, p. 1481-1499, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733302001592>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MITREGA, M. *et al.* Networking capability in business relationships: concept and scale development. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 739-751, 2012. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850112001149>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MOCKER, V.; BIELLI, S.; HALEY, C. **Winning together**: a guide to successful corporate-startup collaborations. 2015. Disponível em: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/winning-_together-june-2015.pdf. Acesso em: 18 dez. 2020.

MÖLLER, K. K.; HALINEN, A. Business relationships and networks: managerial challenge of network era. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 5, p. 413-427, 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850199000863>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MÖLLER, K. K.; RAJALA, A. Rise of strategic nets: new modes of value creation. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 7, p. 895-908, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850107000831>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MÖLLER, K. K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1274-1284, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296304000487>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MÖLLER, K. K.; SVAHN, S. How to influence the birth of new business fields: network perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 4, p. 450-458, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850108000345>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MONJON, S.; WAELBROECK, P. Assessing spillovers from universities to firms: evidence from French firm-level data. **International Journal of Industrial Organization**, v. 21, n. 9, p. 1255-1270, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167718703000821>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MONTEIRO, F.; BIRKINSHAW, J. The external knowledge sourcing process in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 342-362, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2487>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MORAIS, F. R. DE. **Capacidades de rede em redes de inovação colaborativa**. [s.l.]: Centro Universitário FEI, 2017.

MOSCHNER, S. L. *et al.* Toward a better understanding of corporate accelerator models. **Business Horizons**, v. 62, n. 5, p. 637-647, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768131930076X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 761-765, 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MU, J. *et al.* Strategic orientation and new product development performance: the role of networking capability and networking ability. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 187-201, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850116301821>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MU, J.; DI BENEDETTO, C. A. Networking capability and new product development. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 4-19, 2012. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5779726>. Acesso em: 18 dez. 2020.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NAMBISAN, S.; SAWHNEY, M. Orchestration processes in network-centric innovation: evidence from the field. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 3, p. 40-57, 2011. Disponível em: <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/orchestration-processes-in-network-centric-innovation-evidence-fr>. Acesso em: 18 dez. 2020.

NAQSHBANDI, M. M.; TABCHE, I. The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: testing a moderated mediation model. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 133, p. 156-167, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162517307357>. Acesso em: 18 dez. 2020.

NBIA. **National Business Incubation Association (NBIA)**. 2020. Disponível em: <https://www.inc.com/encyclopedia/national-business-incubation-association-nbia.html>. Acesso em: 4 abr. 2020.

NEYENS, I.; FAEMS, D.; SELS, L. The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. **International Journal of Technology Management**, v. 52, n. 3-4, p. 392-410, 2010. Disponível em: [https://www.rug.nl/research/portal/publications/the-impact-of-continuous-and-discontinuous-alliance-strategies-on-startup-innovation-performance\(96b569c9-520f-4462-a9d5-f85ba01427b8\)/export.html](https://www.rug.nl/research/portal/publications/the-impact-of-continuous-and-discontinuous-alliance-strategies-on-startup-innovation-performance(96b569c9-520f-4462-a9d5-f85ba01427b8)/export.html). Acesso em: 18 dez. 2020.

NIETO, M. J.; SANTAMARÍA, L. The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. **Technovation**, v. 27, n. 6-7, p. 367-377, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497206001064>. Acesso em: 18 dez. 2020.

NONAKA, I. *et al.* Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation: a new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137-146, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026323731300025X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

em: 18 dez. 2020.

NORDIN, F. *et al.* Network management in emerging high-tech business fields: critical capabilities and activities. **Industrial Marketing Management**, v. 74, p. 89-101, 2018. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1182587/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. The ambidextrous organization. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 4, p. 74-81, 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>. Acesso em: 18 dez. 2020.

O'TOOLE, T.; MCGRATH, H. Strategic patterns in the development of network capability in new ventures. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 128-140, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117305321>. Acesso em: 18 dez. 2020.

OLIVEIRA, F. V. DE; FREITAS FILHO, F. L.; LANZER, E. A. Espaços de coworking como fomentadores ao ecossistema empreendedor: o caso brasileiro do CUBO. **Espacios**, v. 37, n. 27, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340273065_Espacos_de_Coworking_como_Fomentadores_ao_Ecossistema_Empreendedor_O_caso_brasileiro_do_CUBO. Acesso em: 18 dez. 2020.

OWEN, L. *et al.* Collaborative innovation throughout the extended enterprise. **Strategy and Leadership**, v. 36, n. 1, p. 39-45, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570810840689/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 18 dez. 2020.

PARIDA, V. *et al.* Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 29, n. 1-2, p. 94-115, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985626.2016.1255434?journalCode=tepn20>. Acesso em: 18 dez. 2020.

PARIDA, V.; PEMARTÍN, M.; FRISHAMMAR, J. The impact of networking practices on small firm innovativeness and performance: a multivariate approach. **International Journal of Technoentrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 115-133, 2009. Disponível em: <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=31500>. Acesso em: 18 dez. 2020.

PARKHE, A. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 10, p. 487-516, 1991. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490315>. Acesso em: 18 dez. 2020.

PAUWELS, C. *et al.* Understanding a new generation incubation model: the accelerator. **Technovation**, v. 50, p. 13-24, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497215000644>. Acesso em: 18 dez. 2020.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PHAN, M. C. T.; STYLES, C. W.; PATTERSON, P. G. Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 2 SPEC.ISS., p. 173-184, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296302004927>. Acesso em: 18 dez. 2020.

PRASHANTHAM, S.; KUMAR, K. Engaging with startups: MNC perspectives. **IIMB Management Review**, v. 31, n. 4, p. 407-417, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389618303823>. Acesso em: 18 dez. 2020.

PROGRAMA de aceleração que busca inovações e soluções para o mercado chega na terceira edição e já conta com nove startups selecionadas. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/programa-de-aceleracao-que-busca-inovacoes-e-solucoes-para-o-mercado-chega-na-terceira-edicao-e-ja-counta-com-nove-startups-selecionadas,0b91acb4aa883a6457caa3432bcc5184bphk44rn.html>. Acesso em: 7 out. 2020.

QUINTÃO, C. **Agenda positiva para enfrentar a crise**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/06/12/agenda-positiva-para-enfrentar-a-crise.ghtml>. Acesso em: 18 dez. 2020.

RAMPERSAD, G.; QUESTER, P. G.; TROSHANI, I. Managing innovation networks: exploratory evidence from ict, biotechnology and nanotechnology networks. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 5, p. 793-805, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850109001278>. Acesso em: 18 dez. 2020.

REED, R.; STORRUD-BARNES, S.; JESSUP, L. How open innovation affects the drivers of competitive advantage: trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 58-73, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741211194877/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2020.

REGMI, K.; AHMED, S. A.; QUINN, M. Data driven analysis of startup accelerators. **Universal Journal of Industrial and Business Management**, v. 3, n. 2, p. 54-57, 2015. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Data-Driven-Analysis-of-Startup-Accelerators-Regmi-Ahmed/e63c4b5381138fbe2a7817681ac729ef430eb25d>. Acesso em: 18 dez. 2020.

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>. Acesso em: 18 dez. 2020.

RICHTER, N.; JACKSON, P.; SCHILDHAUER, T. Outsourcing Creativity: an abductive study of open innovation using corporate accelerators. **Creativity and Innovation Management**, v. 27, n. 1, p. 69-78, 2018. Disponível em: Acesso em: 18 dez. 2020.

RITALA, P. *et al.* Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: an empirical study. **Technovation**, v. 35, p. 22-31, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/caim.12252>. Acesso em: 18 dez. 2020.

RITTER, T. The networking company and networks effectively. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 5, p. 467-479, 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850199000759>. Acesso em: 18 dez. 2020.

RITTER, T.; GEERSBRO, J. Organizational relationship termination competence: a conceptualization and an empirical test. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 6, p. 988-993, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011100085X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 745-755, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296301002594>. Acesso em: 18 dez. 2020.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 548-556, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630200320X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Managing in complex business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 3, p. 175-183, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850103001573>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SALUNKE, S.; WEERAWARDENA, J.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1251-1263, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011100160X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011100160X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SARKAR, M. B.; AULAKH, P. S.; MADHOK, A. Process capabilities and value generation in alliance portfolios. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 583-600, 2009. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0390?journalCode=orsc>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192-1219, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310362102>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SCHMID, S.; SCHURIG, A. The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 755-782, 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593103000957>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SCHREINER, M.; KALE, P.; CORSTEN, D. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1395-1419, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.790>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SHU, R.; REN, S.; ZHENG, Y. Building networks into discovery: the link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery. **Journal of Business Research**, v. 85, n. 71372064, p. 197-208, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317305519>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 1, p. 31-49, 2000. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.64.1.31.17985>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SLUYTS, K. *et al.* Building capabilities to manage strategic alliances. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 6, p. 875-886, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850111000812>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SOBRE a Liga. Disponível em: <https://liga.ventures/sobre-a-liga/>. Acesso em: 7 out. 2020.

SOUZA, L. K. DE. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005. Acesso em: 18 dez. 2020.

SPENDER, J. C. *et al.* Startups and open innovation: a review of the literature.

European Journal of Innovation Management, v. 20, n. 1, p. 4-30, 2017.

Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2015-0131/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2020.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>. Acesso em: 18 dez. 2020.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction.

Industrial and Corporate Change, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. Disponível em:

<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/3/3/537/696604?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 18 dez. 2020.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

TSAI, K.-H. Collaborative networks and product innovation performance: toward a contingency perspective. **Research Policy**, v. 38, n. 5, p. 765-778, 2009. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873330900002X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance.

Academy of Management Journal, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/3069443?seq=1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

USMAN, M.; VANHAVERBEKE, W. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, p. 171-186, 2017. Disponível em:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2016.14099abstract>. Acesso em: 18 dez. 2020.

VEDACIT Labs. 2020. Disponível em: <https://www.vedacit.com.br/construcode>.

Acesso em: 29 nov. 2020.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em:

http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf.

Acesso em: 18 dez. 2020.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541-567, 2006. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902605000261>. Acesso em: 18 dez. 2020.

WANG, C.; HU, Q. Knowledge sharing in supply chain networks: effects of

collaborative innovation activities and capability on innovation performance. **Technovation**, n. November 2015, p. 1-13, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497217308994>. Acesso em: 18 dez. 2020.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 18 dez. 2020.

WANG, M. Y. Exploring potential R&D collaborators with complementary technologies: the case of biosensors. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 5, p. 862-874, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162511002502>. Acesso em: 18 dez. 2020.

WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance capabilities: review and research agenda. **Journal of Management**, v. 41, n. 1, p. 236-260, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314557157>. Acesso em: 18 dez. 2020.

WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cmr.2015.57.2.66>. Acesso em: 18 dez. 2020.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984. Disponível em: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

WEST, J.; BOGERS, M. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 814-831, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12125>. Acesso em: 18 dez. 2020.

WU, L. W.; LII, Y. SHUH; WANG, C. Y. Managing innovation through co-production in interfirm partnering. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2248-2253, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315002349>. Acesso em: 18 dez. 2020.

YIN, B.; LUO, J. How do accelerators select startups? Shifting decision criteria across stages. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 65, n. 4, p. 574-589, 2018. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2735465. Acesso em: 18 dez. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YU, S. How do accelerators impact the performance of high-technology ventures? **Management Science**, v. 66, n. 2, p. 530-552, 2020. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2018.3256> . Acesso em: 18 dez. 2020.

YUN, J. H. J. *et al.* The culture for open innovation dynamics. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 12, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2018.3256>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ZAEFARIAN, G. *et al.* A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance. **Long Range Planning**, v. 50, n. 2, p. 184-199, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630115000990>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ZAEFARIAN, G.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Resource acquisition strategies in business relationships competitive paper. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 6, p. 862-874, 2011. Disponível em: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/7492.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ZAHRA, S. A.; NAMBIAN, S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. **Business Horizons**, v. 55, n. 3, p. 219-229, 2012. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681311001881>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review , model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ZHANG, J.; GREGORY, M.; NEELY, A. Global engineering services: shedding light on network capabilities. **Journal of Operations Management**, v. 42, p. 80-94, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027269631600019X>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ZHANG, J.; WU, W. Leveraging internal resources and external business networks for new product success: a dynamic capabilities perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 61, p. 170-181, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850116301092>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ZHANG, Y.; GREGORY, M.; SHI, Y. Managing global engineering networks: theoretical foundations and the unique nature of engineering. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 228, n. 2, p. 163-171, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0954405413490160>. Acesso em: 18 dez. 2020.

ZIGGERS, G. W.; HENSELER, J. Inter-firm network capability how it affects buyer-supplier performance. **British Food Journal**, v. 111, n. 8, p. 794-810, 2009.

Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00070700910980928/full/html>.

Acesso em: 18 dez. 2020.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/3086025?seq=1>. Acesso em: 18 dez. 2020.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

() Corporação

() *Startup*

() Aceleradora

Empresa: _____

Data: ____ - ____ - ____

Respondente: _____

Função na empresa: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

PEDIR AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAR A CONVERSA

INICIAR A GRAVAÇÃO

INTRODUÇÃO

1. Apresentar a origem da pesquisa e os objetivos do pesquisador;

Pesquisa teve origem na curiosidade do pesquisador no processo de inovação colaborativa em uma aceleração corporativa, para o desenvolvimento de uma solução demandada por uma corporação, tendo esta como participante do programa. Tem como objetivo melhor compreender o processo, avaliar as interações, o fluxo de conhecimento e ao final apresentar um construto que possa ser utilizado por corporações, startups e aceleradoras para tirar melhor proveito desta estratégia de inovação.

2. Apresentar os objetivos e a finalidade da pesquisa;

A dissertação tem como objetivos geral e específicos:

Identificar as práticas de inovação colaborativa no processo de colaborações entre corporações e *startups*.

Identificar as motivações e modalidades de colaborações entre corporações e *startups*;

Analisar como as capacidades de rede se manifestam em um programa de aceleração corporativa.

3. Explicar a confidencialidade dos dados (pessoas, produtos e tecnologias);

VISÃO GERAL

1. Gostaria de saber qual sua formação e o seu papel e responsabilidades na organização em que trabalha?
2. De quantos projetos de inovação colaborativa você já participou, tanto formal quanto informalmente?
3. Quais os principais motivos para a sua organização buscar parcerias para inovar?
4. Na sua opinião, quais são as vantagens da aceleração em relação às demais estratégias de inovação colaborativa como incubadoras, hackatons, venture capital, joint ventures, etc?
5. E quais são as desvantagens da aceleração?

6. Quais os motivos que levaram a sua empresa a escolher estes parceiros para realizar este programa de aceleração corporativa em detrimento às demais opções disponíveis?

CAPACIDADES

1. Quais as atividades que sua empresa se envolveu para prospectar, atrair e selecionar os potenciais parceiros neste programa de aceleração?
2. Quais os principais desafios e quais as principais oportunidades ao selecionar e atrair novos parceiros de colaboração em inovações? O que a organização precisou fazer para atrair e selecionar os melhores parceiros em resultados de inovação?
3. Como se deu a definição do desafio a ser resolvido no decorrer do processo de aceleração?
4. No decorrer do processo de aceleração, quais os processos e atividades foram implementados e foram importantes para manter o relacionamento?
5. Como vocês acessaram os recursos (físicos, financeiros, tecnológicos, pessoais, etc.) e conhecimentos dos parceiros? Você pode citar exemplos práticos?
6. Como foram coordenados e integrados os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, aprendizagem e competências no programa de inovação colaborativa?

Ao final do programa de aceleração foi necessário finalizar o processo e tomar decisões sobre a continuidade ou não da parceria de inovação colaborativa.

7. Como se deu a finalização do programa de aceleração? Quais atividades sua empresa se envolveu para encerrar o relacionamento?
8. Após o final do programa de aceleração, sua empresa manteve parceria com as demais empresas participantes do projeto de aceleração? Caso positivo, essa manutenção tem como objetivo aprimorar a inovação acelerada ou iniciar um novo projeto de inovação colaborativa?
9. Existe diferença entre a inovação desenvolvida com processos colaborativos e aquela desenvolvida com processos internos? Quais seriam elas?
10. Os processos da rede colaborativa requereram adaptação em processos internos da sua organização? Se sim, poderia citar algum exemplo prático? Como isso impacta nos resultados de inovação?
11. Como foi feito o alinhamento dos objetivos da inovação entre as empresas participantes do projeto de aceleração?
12. Quem controlou e como controlou a rede de inovação colaborativa dentro da organização? Qual o poder de decisão que esta pessoa tinha dentro da organização?
13. Durante o processo de inovação colaborativa geralmente existe criação de novos conhecimentos. Dentro da rede de inovação, como se deu este fluxo de conhecimento? Houve apropriação, reutilização e/ou distribuição de conhecimentos na rede de inovação?
14. Como os problemas foram solucionados na rede de inovação colaborativa? Problemas como desentendimentos, escolhas de caminhos a serem seguidos em uma encruzilhada, problemas de relacionamento entre os participantes do processo, etc.

15. Por vezes a relação de inovação colaborativa as corporações podem ver procurar fornecedor ao invés de cocriar uma solução. O contrário também pode ocorrer, quando a startup buscar um cliente ao invés de cocriar uma solução. Esta situação pôde ser observada? Como foi solucionado caso observado?
16. Com foi feita a avaliação final do processo de aceleração? Quais critérios foram utilizados para decidir sobre a continuidade da parceria após a aceleração?

FINALIZAÇÃO

1. Considerando todas as atividades discutidas até agora, quais você achou mais importantes em relação aos seus parceiros de inovação?
2. Sobre a experiência de inovação colaborativa, existe algo que não foi perguntado, mas que você acredita ser relevantes para o bom desempenho da inovação em rede colaborativa?

AGRADECER PELA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

FINALIZAR A GRAVAÇÃO