

**PARCERIA ENTRE GRANDES EMPRESAS E STARTUPS QUE PARTICIPAM DE ACELERADORAS CORPORATIVAS: BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS PARA AS STARTUPS**

**MAYARA KASAI YOSHIYASSU**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**ALEXANDRE RODRIGUES CAJUELA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**BRUNA TOFFOLI AFFONSO**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**SIMONE VASCONCELOS RIBEIRO GALINA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

# PARCERIA ENTRE GRANDES EMPRESAS E *STARTUPS* QUE PARTICIPAM DE ACELERADORAS CORPORATIVAS: BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS PARA AS *STARTUPS*

## 1. INTRODUÇÃO

As grandes empresas têm aumentado seu envolvimento com *startups* nos últimos anos (GROOTE; BACKMANN, 2020) com o objetivo de ampliar a velocidade da sua capacidade de inovação e geração de valor, atender às expectativas dos consumidores e sustentar uma vantagem competitiva (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015), uma vez que a maioria das corporações apresentam dificuldades para inovar isoladamente e buscam complementar suas competências internas (JANG; LEE; YOON, 2017). Por outro lado, as *startups* se beneficiam de alianças com grandes empresas por meio de melhorias nos seus sistemas de gestão, nas suas condições financeiras e, consequentemente, no desenvolvimento de vantagem competitiva (WASIUZZAMAN, 2019).

Uma forma usual de aproximar *startups* e grandes empresas é por meio dos programas de aceleração liderados por corporações consolidadas, os quais, desde o início de 2010, aumentaram em todo o mundo (MOSCHNER *et al.*, 2019; URBANIEC; ŽUR, 2020). Estudos empíricos mostram que as aceleradoras corporativas (ACs) possibilitam, dentre outros, a prestação de suporte para aumentar o acesso e o crescimento das *startups* no mercado (CRIŞAN *et al.*, 2019) e o desenvolvimento de capacidade de absorção em *startups* (CAJUELA; GALINA, 2020).

Segundo Kohler (2016), ACs são programas apoiados por grandes empresas que possuem duração limitada e dão suporte a conjuntos de *startups* durante o seu processo de desenvolvimento. As ACs geralmente procuram explorar o conhecimento e a inovação das *startups* à medida que as auxiliam a resolver problemas internos ou criam oportunidades de crescimento (MOSCHNER *et al.*, 2019), por meio de mentorias, educação e recursos específicos (KOHLE, 2016).

No entanto, a literatura apresenta predominantemente estudos sobre esses programas do ponto de vista das grandes corporações, e não das *startups* (DOOLEY; KENNY; CRONIN, 2015; EVANGELISTA; MAC, 2016). Há uma falta de clareza sobre a eficácia desses programas de aceleração e nota-se que a pesquisa sobre o impacto das ACs nas *startups* tem sido anêmica (COHEN; HOCHBERG, 2014), indicando que esses tipos de relacionamento entre grandes empresas e *startups* ainda precisam ser investigados para encontrar novos conceitos e avaliar seus resultados.

Ao analisar os diferentes serviços que as aceleradoras oferecem junto às *startups*, CRIŞAN *et al.* (2019) classificaram as intervenções como restrita, típica e ampliada. As *startups* que participam da intervenção restrita têm acesso a poucas opções de serviços, como suporte à comunidade virtual, *workshops* e palestras, além de espaço físico para suas operações. Já nas intervenções típica e ampliada, as *startups* recebem maior apoio em gestão, orientação de mentores, treinamentos frequentes e, considerando o contexto das ACs, acesso a recursos e parceiros das grandes empresas responsáveis pelos programas. As ACs brasileiras oferecem intervenções semelhantes às classificadas por CRIŞAN *et al.* (2019), podendo ser agrupadas em espaços de inovação (restrita) e programas estruturados de inovação (típica e ampliada). Diante disso, é possível que haja diferença na percepção das *startups* em cada um desses tipos de ACs, quanto aos benefícios gerados pela relação com a grande empresa.

Portanto, o objetivo da pesquisa é analisar a parceria entre grandes empresas e *startups* que participam de ACs, buscando descrever se os tipos de apoio fornecidos pela grande empresa nos espaços de inovação e nos programas estruturados de inovação proporcionam às *startups* diferentes benefícios. O estudo procura entender se, nos programas estruturados de inovação,

as relações com as grandes empresas possibilitam às *startups* adquirir novos conhecimentos, estabelecer rotinas eficazes de comunicação com a grande empresa, aplicar os conhecimentos adquiridos no trabalho prático e utilizá-los para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou na melhoria do desenvolvimento da própria *startup*.

Apesar dos benefícios esperados para as *startups* ao participarem de ACs, é possível que haja dificuldades em função das diferenças existentes em relação às corporações. Algumas potenciais desvantagens de um relacionamento interorganizacional foram definidas por Barringer e Harrison (2000) e podem ser observadas também entre grandes empresas e *startups*. Portanto, este trabalho também visa descrever as desvantagens da parceria com uma grande empresa percebidas pelas *startups* que participam de ACs brasileiras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Relacionamentos interorganizacionais entre grandes empresas e *startups***

A conexão entre grandes empresas e *startups* é motivada, por parte das corporações, pelos benefícios trazidos, como mentalidade empreendedora, soluções inovadoras (SOMMER; HEIDENREICH; HANDRICH, 2017), conhecimentos específicos, flexibilidade, criatividade e maior rapidez para responder a mudanças (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). As *startups* podem, em contrapartida, ter acesso a recursos e clientes das grandes empresas, aumentando as suas chances de crescimento (USMAN; VANHAVERBEKE, 2017); ter contato direto com os modelos de gestão das grandes empresas e, com isso, melhorar sua condição financeira e vantagem competitiva (WASIUZZAMAN, 2019); além do acesso a tecnologias líderes que as grandes empresas podem proporcionar (STUART, 2000). Uma forma de promover a conexão entre essas organizações é por meio das aceleradoras, fomentadas ou apoiadas por empresas já estabelecidas no mercado.

### **2.2 Aceleradoras corporativas**

Os programas de aceleração de empresas gerenciados ou patrocinados diretamente por uma ou várias empresas estabelecidas estão se tornando um importante veículo de engajamento de relacionamentos interorganizacionais (MOSCHNER *et al.*, 2019). Nesse contexto, as aceleradoras, cuja atividade pode ser considerada um fenômeno extremamente recente no mundo (PAUWELS *et al.*, 2016), desempenham um papel importante no estímulo ao empreendedorismo.

Com base nos estudos de Crişan *et al.* (2019), podem-se classificar as ACs brasileiras em espaços de inovação e programas estruturados de inovação. Considerados menos comuns, os espaços de inovação assemelham-se ao tipo de intervenção restrita (CRIŞAN *et al.*, 2019) e fornecem um pacote limitado de serviços, como suporte à comunidade virtual, eventos, espaços fixos de trabalho, salas de reunião, dentre outros. Já os programas estruturados de inovação fornecem, além dos serviços dos espaços de inovação, oportunidades de negócios com a empresa estabelecida, sua rede de parceiros e clientes, *networking* com executivos e investidores, assistência em questões técnicas, jurídicas e financeiras, mentorias e treinamentos, e outros serviços específicos. Percebe-se que os programas estruturados de inovação se equiparam aos tipos de intervenção típica e ampliada identificadas por Crişan *et al.* (2019), considerados os mais populares e que oferecem uma ampla gama de serviços, sendo o foco principal o processo de mentoria (ABREU; CAMPOS, 2016) e o desenvolvimento de rotinas organizacionais específicas e processos que operacionalizam e potencializam a aprendizagem organizacional (CAJUELA; GALINA, 2020).

O estudo de Urbaniec e Źur (2020) evidenciou que as ACs possuem potencial para trazer benefícios diretos e indiretos tanto para as grandes empresas quanto para as *startups*. O

principal benefício para ambas as empresas envolve, a curto prazo, novos conhecimentos sobre o mercado, relacionados às expectativas dos clientes, tendências do setor e novas tecnologias. Os autores destacam que o benefício estratégico mais importante e de longo prazo é o aprendizado organizacional, decorrente desse novo acúmulo de conhecimento.

### 2.3 Benefícios e desvantagens para as *startups*

Como mencionado, um dos benefícios mais importantes do relacionamento interorganizacional é o desenvolvimento da capacidade de absorver conhecimento externo e combiná-lo com o conhecimento interno existente (ZAHRA; GEORGE, 2002), ou seja, a aprendizagem organizacional. Essa capacidade, chamada de capacidade de absorção (ACAP), explica o processo de aprendizagem organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e está relacionada à aquisição, assimilação, transformação e exploração de recursos e conhecimentos, sendo as duas primeiras referentes à capacidade de absorção potencial (PACAP), e as duas últimas, à capacidade de absorção realizada (RACAP) (ZAHRA; GEORGE, 2002). Em especial, a inter-relação de *startups* com grandes empresas em ACs potencializa o desenvolvimento da PACAP nas *startups*, pois facilita o acesso e a assimilação de conhecimento (CAJUELA; GALINA, 2020).

Pavlou e El Sawy (2006) utilizaram uma escala para medir a ACAP na área de desenvolvimento de novos produtos, avaliando a aquisição, assimilação, transformação e exploração eficazes do conhecimento. Da perspectiva dessa escala, os benefícios para as *startups* em relação à aprendizagem organizacional avaliados neste estudo estão relacionados à aquisição de novos conhecimentos, estabelecimento de rotinas eficazes de comunicação com a grande empresa, aplicação dos novos conhecimentos adquiridos ao trabalho prático da *startup* e utilização das informações e conhecimentos obtidos da grande empresa no desenvolvimento de novos produtos e serviços ou na melhoria do desempenho da *startup*.

Tendo em vista que existe na literatura uma lacuna em relação aos benefícios proporcionados às *startups* por diferentes serviços em aceleradoras (CHOI; KIM 2018), mais especificamente quanto aos efeitos no processo de aprendizagem organizacional (COHEN *et al.* 2019; CRIŞAN *et al.*, 2019), um dos objetivos desta pesquisa é avaliar se os benefícios para as *startups* diferem de acordo com o suporte e serviço que recebem da AC. Diante disso, foram definidas as seguintes hipóteses:

H1: em comparação com as *startups* que estão em espaços de inovação, aquelas inseridas em programas estruturados de inovação usam mais a parceria para aquisição de novos conhecimentos;

H2: em comparação com as *startups* que estão em espaços de inovação, aquelas inseridas em programas estruturados de inovação usam mais a parceria para estabelecer rotinas eficazes de comunicação com a grande empresa;

H3: em comparação com as *startups* que estão em espaços de inovação, aquelas inseridas em programas estruturados de inovação usam mais a parceria para aplicação dos novos conhecimentos adquiridos da grande empresa;

H4: em comparação com as *startups* que estão em espaços de inovação, aquelas inseridas em programas estruturados de inovação aproveitam mais a parceria para utilizar as informações e conhecimentos obtidos da grande empresa no desenvolvimento de novos produtos e serviços ou na melhoria do desempenho.

Não obstante, Barringer e Harrison (2000) estudaram as desvantagens potenciais das relações interorganizacionais, destacando a perda de informações relacionadas a propriedade intelectual; complexidade de gestão; riscos financeiros e organizacionais; risco de tornar-se dependente de um parceiro; perda parcial da autonomia de decisão; conflito entre a cultura organizacional de cada parceiro; perda de flexibilidade organizacional; e implicações antitruste.

Deste modo, este estudo também buscou descrever as desvantagens percebidas pelas *startups* inseridas em ACs, seja nos espaços de inovação ou nos programas estruturados.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa seguiu uma abordagem quantitativa para descrever a opinião das *startups* inseridas em programas estruturados de inovação ou espaços de inovação. Foi utilizada a pesquisa de levantamento como método de pesquisa, e os dados foram coletados por meio de questionários aplicados via *e-mail* e LinkedIn, utilizando a escala tipo Likert para medir o grau de concordância dos participantes em relação às afirmações. Os questionários foram aplicados entre outubro e dezembro de 2017, e maio e junho de 2018.

A busca das ACs foi feita primeiramente em portais *on-line* de conteúdo sobre empreendedorismo, os quais noticiam programas de inovação desenvolvidos por diversas empresas. Identificou-se que os termos mais utilizados são “programa de aceleração de *startups*”, “programa de apoio a *startups*”, “espaço de inovação e empreendedorismo”, “aceleradora corporativa”; o segundo passo foi buscar essas palavras-chave no Google.

A seleção das ACs considerou os fatores: possuir *website* oficial; oferecer acesso a informações sobre seus serviços; estar em funcionamento; e disponibilizar no *site* a lista de *startups* que passaram pelo programa. A partir desse filtro, foram obtidas 10 ACs cujos serviços foram analisados, resultando na identificação de 8 programas estruturados de inovação (Google Launchpad, Wayra, Oxigênio, Braskem Labs, TegUp, Liga Autotech, Liga Emerging Technologies e InovaBra) e 2 espaços de inovação (Cubo e Google Campus São Paulo).

Em seguida, foi realizado o mapeamento das *startups* de tais programas e espaços. A somatória das *startups* foi 283, mas foram excluídas as repetições daquelas que haviam participado de mais de um programa, resultando em 264 *startups*. Nesse caso, elas foram enquadradas no programa e/ou espaço que havia sido mais recente. Das 264, 21 não foram encontradas, restando 243 *startups*, que foram convidadas a responder o questionário *survey online*, criado na plataforma LimeSurvey.

As variáveis referentes aos benefícios da parceria com a grande empresa, relacionadas à ACAP, foram adaptadas de Pavlou e El Sawy (2006) e estão descritas no Quadro 1. Já as desvantagens potenciais de se manter um relacionamento com uma grande empresa, descritas no Quadro 2, foram definidas por Barringer e Harrison (2000).

QUADRO 1 - Descrição das variáveis de benefícios relacionadas à capacidade de absorção.

Variável	Descrição
Adquirir-conhecimento	Aquisição de novos conhecimentos para a <i>startup</i> .
Rotina-comunicação	Realização de reuniões periódicas com a grande empresa.
Aplicar-conhecimento	Aplicação dos novos conhecimentos adquiridos da grande empresa ao trabalho prático da <i>startup</i> .
Utilizar-conhecimento	Utilização das informações e conhecimentos obtidos da grande empresa no desenvolvimento de novos produtos e serviços ou na melhoria do desempenho da <i>startup</i> .

Fonte: Pavlou e El Sawy (2006).

QUADRO 2 - Descrição das variáveis de desvantagens.

Variável	Descrição
----------	-----------

Perda-PI (Perda de propriedade intelectual)	Informações relacionadas à propriedade intelectual podem ser perdidas para um parceiro que já é um concorrente ou pode se tornar um.
Complex-gestão (Complexidade de gestão)	Como as relações interorganizacionais exigem o esforço combinado de duas ou mais empresas, elas frequentemente são difíceis de gerenciar, incorrendo em frustrações e atrasos onerosos.
Riscos-fin-org (Riscos financeiros e organizacionais)	Os relacionamentos interorganizacionais apresentam uma alta taxa de fracasso. Além disso, a participação em relacionamentos interorganizacionais leva a possíveis comportamentos oportunistas por parte do parceiro.
Riscos-depend (Riscos de tornar-se dependente de um parceiro)	Um desequilíbrio de poder surge se um parceiro se torna excessivamente dependente do outro. Esta situação aumenta o potencial de oportunismo na parte do parceiro mais forte. Um desequilíbrio de energia também aumenta chances de que a aliança leve a uma aquisição.
Perda-autonomia (Perda parcial da autonomia de decisão)	O planejamento conjunto e a tomada de decisões podem resultar em perda de autonomia de decisão.
Conflito-cultura (Cultura organizacional do parceiro conflitante)	A cultura corporativa do parceiro pode conflitar com a da <i>startup</i> , fazendo com que a implementação e gestão da aliança seja difícil.
Perda-flexibilidade (Perda de flexibilidade organizacional)	Estabelecer uma parceria com uma empresa pode impedir a parceria com outra. Além disso, as rotinas organizacionais criadas por uma aliança podem dificultar que uma empresa aja de forma independente.
Implica-antitruste (Implicações antitruste)	Os benefícios de um relacionamento interorganizacional podem ser severamente afetados se forem contestados por razões antitruste. Além disso, alguns países têm leis antitruste rígidas que proíbem certas relações comerciais entre empresas.

Fonte: Barringer e Harrison (2000, p. 386).

O número de *startups* respondentes foi 60, diante da amostra de 243. Contudo, 3 responderam que não possuíam parceria com uma grande empresa, restando 57 respostas válidas, o que representa 23,45% do total. As *startups* dos espaços de inovação foram denominadas de Grupo 1, enquanto o Grupo 2 foi composto por *startups* dos programas estruturados de inovação. Do total de 57 respondentes, 22 *startups* foram classificadas no Grupo 1, e 35, no Grupo 2.

Visto que as escalas utilizadas eram tipo Likert, a análise adequada foi a de frequência, mediana e/ou moda em vez de média (BOONE; BOONE, 2012). Para a avaliação das hipóteses, foram gerados no *software* IBM SPSS Statistics 20 os gráficos *boxplot*, os quais permitiram verificar a distribuição de dados, a assimetria da distribuição e as medianas. Assim, para cada uma das variáveis de ACAP foram comparadas as respostas do Grupo 1 com o Grupo 2. Já em relação às variáveis de desvantagens, foi realizada uma análise descritiva por meio do ranqueamento das medianas e modas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Gráfico 1-A, verifica-se que o Grupo 1 apresenta maior variabilidade de respostas, distribuídas de 2 a 5, e a mediana é 3,5. Quanto ao Grupo 2, a mediana é igual a 4, e as respostas variam de 3 a 5, ou seja, mais frequentemente as *startups* utilizam a parceria para aquisição de novos conhecimentos em comparação com o Grupo 1. Dessa forma, pode-se dizer que, embora haja uma tendência maior das *startups* em programas estruturados a usar a parceria com uma

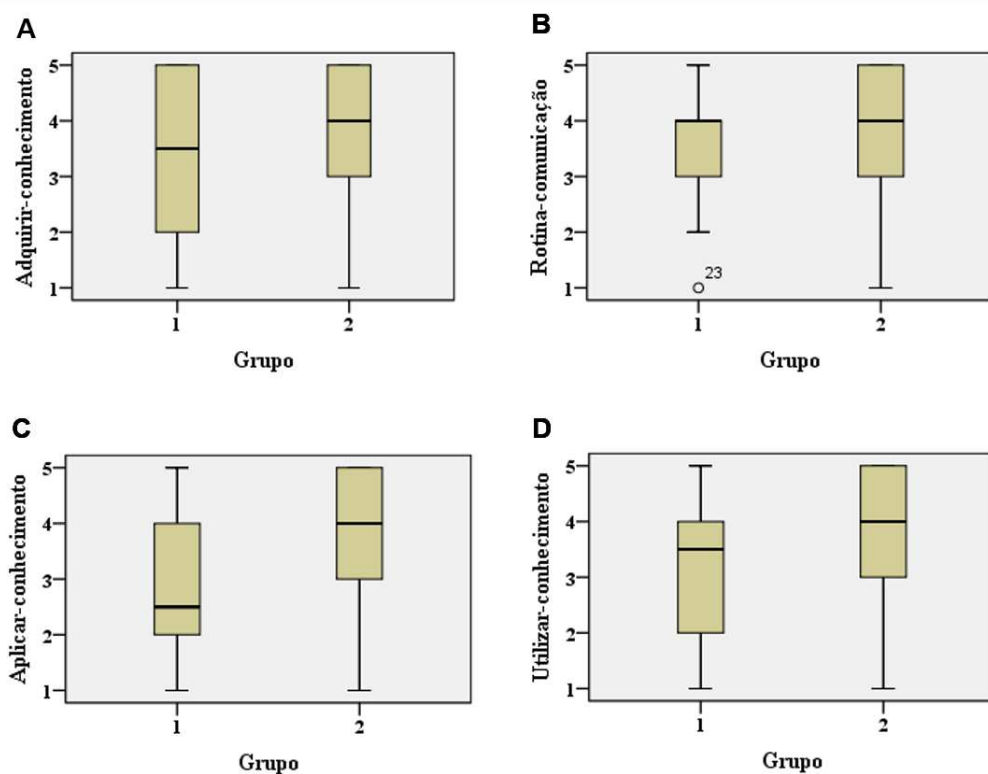
grande empresa para aquisição de conhecimento, ela não é tão acentuada, o que confirma parcialmente a hipótese 1.

No Gráfico 1-B, nota-se que, apesar de a mediana dos dois grupos ser a mesma, o Grupo 2 apresenta uma maior frequência de respostas 5, indicando que há uma tendência maior das *startups* que participam de programas estruturados a estabelecer rotinas eficazes de comunicação com a grande empresa. Portanto, a hipótese 2 pode ser considerada validada.

Ao analisar o Gráfico 1-C, verifica-se que no Grupo 1 há uma variabilidade de respostas entre 2 e 4, e a mediana de 2,5 indica que a parceria com a grande empresa envolve aplicação de conhecimento raramente ou às vezes. Por outro lado, as respostas do Grupo 2 variam de 3 a 5, e a mediana de valor 4 indica que a aplicação dos conhecimentos ocorre frequentemente. Sendo assim, há uma tendência maior das *startups* dos programas de inovação estruturados a aplicar os novos conhecimentos adquiridos da grande empresa ao trabalho prático da *startup*, o que valida a hipótese 3.

Por fim, o Gráfico 1-D mostra que o Grupo 1 apresenta respostas que estão distribuídas de 2 a 4, não havendo resposta 5. A mediana de 3,5 indica que a parceria com a grande empresa envolve a utilização dos conhecimentos às vezes ou frequentemente. Quanto ao Grupo 2, as respostas variam de 3 a 5, com mediana 4, ou seja, a utilização dos conhecimentos é mais frequente do que no Grupo 1. Portanto, há uma tendência maior das *startups* dos programas de inovação estruturados a aproveitar a parceria para utilização das informações e conhecimentos obtidos da grande empresa no desenvolvimento de novos produtos e serviços ou na melhoria do desempenho da *startup*, o que valida a hipótese 4.

GRÁFICO 1 - *Boxplot* dos benefícios referentes à capacidade de absorção, comparando o Grupo 1 (Espaços de inovação) com o Grupo 2 (Programas estruturados de inovação).



Dada a importância das mentorias e capacitações para acelerar a aquisição de conhecimento e considerando o potencial dos processos das ACs em alavancar a aprendizagem organizacional (CAJUELA; GALINA, 2020), era esperado que a ACAP fosse de maior nível nas *startups* dos programas estruturados de inovação em comparação com aquelas dos espaços de inovação. Os resultados apresentados mostram que, de fato, os programas estruturados de

inovação, por oferecerem mais sessões com mentores e treinamentos customizados para as necessidades das *startups*, proporcionam a elas maior ACAP como benefício. Entretanto, é importante destacar que os espaços de inovação geram aprendizagem organizacional mesmo que em menor escala, visto que também houve respostas de *startups* do Grupo 1 indicando que a parceria com a grande empresa trazia benefícios, sendo os mais destacados a aquisição e a assimilação de conhecimento (PACAP), que apresentaram uma menor diferença entre os tipos de ACs estudadas.

Esse resultado corrobora a literatura que afirma que a colaboração entre as empresas leva ao desenvolvimento de PACAP, ou seja, aquisição e assimilação de conhecimentos (FOSFURI; TRIBÓ, 2008). Os resultados mostram que alguma relação entre a *startup* e a grande empresa já resulta em PACAP, especialmente aquisição, mas para a RACAP é preciso uma estruturação maior da parceria. Isso é esperado nos programas estruturados de inovação, que promovem maior assimilação do conhecimento por incentivarem e estruturarem encontros recorrentes das *startups* com a grande empresa, o que resulta em uma comunicação efetiva e possibilita a internalização das informações e conhecimentos adquiridos (CAJUELA; GALINA, 2020).

Da mesma forma, estudos recentes (CAJUELA; GALINA, 2020; MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2020) mostraram que as ACs contribuem para que as *startups* desenvolvam principalmente PACAP. Já em relação à RACAP, Cajuela e Galina (2020) apontaram que as atividades de transformação e exploração do conhecimento são menos frequentes e costumam ser mais relacionadas aos interesses da corporação parceira. Tal diferença entre PACAP e RACAP foi observada de maneira modesta apenas para o Grupo 1, composto por *startups* dos espaços de inovação.

Quanto às desvantagens potenciais de se manter um relacionamento com uma grande empresa, foi realizado o ranqueamento das medianas e modas de cada variável, mostrado na Tabela, lembrando que as respostas variavam de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Observou-se que as *startups* consideram como maior desvantagem a complexidade de gestão. Já as outras desvantagens não foram consideradas como existentes na relação com a grande empresa, dado que as respostas foram em discordância (1 e 2) ou neutras (3).

O fato de a complexidade de gestão ser percebida como a desvantagem mais significativa pelas *startups* deve-se à demora na tomada de decisão e à maior burocracia das grandes empresas, que envolve um alto grau de departamentalização e grande quantidade de processos, em oposição à flexibilidade e agilidade das *startups* (WEIBLEN; CHESBROUGH, 2015). Como indicado por esses autores, uma das motivações da aproximação das grandes empresas para com as *startups* é a busca por flexibilidade para conseguir rapidez para inovar.

TABELA - *Ranking* da mediana e moda para cada desvantagem.

Desvantagens	Mediana	Moda
Complex-gestão	3,00	5
Riscos-depend	3,00	3
Conflito-cultura	3,00	2
Riscos-fin-org	2,00	1
Perda-autonomia	2,00	1
Perda-flexibilidade	2,00	1
Implica-antitruste	1,00	1



Perda-PI	1,00	1
----------	------	---

Apesar de as *startups* não terem destacado as outras desvantagens estudadas, Usman e Vanhaverbeke (2017) ressaltam que a parceria entre grandes empresas e *startups*, por ser assimétrica, envolve altos riscos para estas, como a perda de propriedade intelectual. Além disso, a diferença de ACAP entre a *startup* e a grande empresa envolvidas na parceria pode resultar em uma competição de aprendizagem entre as duas (ALVAREZ; BARNEY, 2001), em que a corporação, por possuir vantagens de aprendizado, apresenta maior probabilidade de adotar uma postura oportunista em relação à *startup* (BOUNCKEN *et al.*, 2015).

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar se os diferentes tipos de apoio e serviços fornecidos pela grande empresa nas ACs (sejam espaços ou programas estruturados de inovação) proporcionam às *startups* diferentes benefícios relacionados à capacidade de absorção. Além disso, foram descritas as desvantagens decorrentes do relacionamento com uma grande empresa do ponto de vista das *startups*.

Os resultados mostraram que a participação das *startups* em ACs gera uma aprendizagem organizacional benéfica mesmo nos espaços de inovação, que oferecem menos serviços de suporte. Entretanto, foi possível observar que os programas estruturados de inovação promovem maior capacidade de absorção para as *startups*, principalmente quanto à aplicação e utilização de conhecimento (RACAP). Já em relação às desvantagens, a mais destacada pelas *startups* foi a complexidade de gestão, o que demonstra que, na relação com uma grande empresa, destacam-se a burocracia e os atrasos na tomada de decisão.

Este estudo é relevante por trazer à literatura mais informações sobre a perspectiva das *startups* quanto à parceria estabelecida com grandes empresas em ACs, bem como por avançar os estudos sobre ACAP em alianças interorganizacionais (FOSFURI; TRIBÓ, 2008; CAJUELA; GALINA, 2020), mostrando que o fornecimento de maior apoio nos programas estruturados promove maior nível de ACAP, principalmente RACAP. Portanto, do ponto de vista de desenvolvimento das capacidades nas *startups*, é importante que os programas estruturados de aceleração sejam incentivados. Ademais, os resultados desta pesquisa são de interesse para as grandes corporações que pretendem estruturar ou participar de ACs e para as *startups* que pretendem analisar a entrada em diferentes ACs, sendo possível compreender os benefícios e desvantagens envolvidos nesse tipo de relação interorganizacional.

Este estudo focou nos benefícios referentes à ACAP e aprendizagem organizacional, mas estudos futuros poderiam abranger e aprofundar a análise de outros benefícios citados na literatura. Além disso, há espaço para analisar os benefícios e desvantagens dentro de uma perspectiva de longo prazo (CRIŞAN *et al.*, 2019), bem como compreender o quanto estes fatores influenciam a escolha das *startups* em participar de uma aceleradora corporativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, P. R. M.; CAMPOS, N. M. **O panorama das aceleradoras de *startups* no Brasil**. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18853/Abreu%3B%20Campos%20Neto\\_Panorama%20das%20aceleradoras%20de%20startups%20no%20Brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18853/Abreu%3B%20Campos%20Neto_Panorama%20das%20aceleradoras%20de%20startups%20no%20Brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 9 jul. 2020.

ALVAREZ, S.; BARNEY, J. B. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 139-148, 2001.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BOONE, H. N., BOONE, D. A. Analyzing Likert Data. **Journal of Extension**, v. 50, n. 2, 2012.

BOUNCKEN, R. B.; GAST, J.; KRAUS S.; BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 3, p. 577-601, 2015.

CAJUELA, A. R.; GALINA, S. V. R. Processos em relacionamentos interorganizacionais para desenvolvimento de capacidade de absorção em *startups*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 550-566, 2020.

CHOI, Y.; KIM, D. The effects of investor types on investees' performance: focusing on the seed accelerator. **Cogent Economics & Finance**, 2018. <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1550870>.

COHEN, S.; FEHDER, D. C.; HOCHBERG, Y. V.; MURRAY, F. The design of startup accelerators. **Research Policy**, v. 48, n. 7, p. 1781-1797, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon (March 30, 2014). p. 2-10. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2418000>.

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

CRİŞAN, E. L. *et al.* A systematic literature review on accelerators. **The Journal of Technology Transfer**, p. 1-28, 2019.

DOOLEY, L.; KENNY, B.; CRONIN, M. Interorganizational innovation across geographic and cognitive boundaries: does firm size matter?. **R&D Management**, v. 46, n. S1, p. 227-243, 2015.

EVANGELISTA, F.; MAC, L. The influence of experience and deliberate learning on SME export performance. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 6, p. 860-879, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2015-0300>.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, v. 36, p. 173-187, 2008.

GROOTE, J. K.; BACKMANN, J. Initiating open innovation collaborations between incumbents and startups: how can David and Goliath get along? **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 2, 2050011, 2020. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500115>.

- JANG, H., LEE, K., YOON, B. Development of an open innovation model for R&D collaboration between large firms and small-medium enterprises (SMES) in manufacturing industries. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, 1750002, 2017.
- KOHLER, T. Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 347-357, 2016.
- MOSCHNER, S. *et al.* Toward a better understanding of corporate accelerator models. **Business Horizons**, v. 62, n. 5, p. 637-647, 2019.
- MÜLLER, J. M.; BULIGA, O.; VOIGT, K. I. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models – A comparison between SMEs and large enterprises. **European Management Journal**, Feb. 1<sup>st</sup>, 2020.
- PAUWELS, C. *et al.* Understanding a new generation incubation model: the accelerator. **Technovation**, v. 50-51, p. 13-24, 2016.
- PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development. **Information Systems Research**, v. 17, n. 3, p. 198-227, 2006.
- SOMMER, L. P., HEIDENREICH, S.; HANDRICH, M. War for talents: how perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. **R&D Management**, v. 47, n. 2, p. 299-310, 2017.
- STUART, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 791-811, 2000.
- URBANIEC, M.; ŻUR, A. Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-24, 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.
- WASIUZZAMAN, S. Resource sharing in interfirm alliances between SMEs and large firms and SME access to finance. **Management Research Review**, v. 42, n. 12, p. 1375-1399, 2019.
- WEIBLEN, T.; CHESBROUGH, H. W. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, v. 57, n. 2, p. 66-90, 2015.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>.