

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BIBIANA RIVEIRO QUINTANS SEBOLD

**PERCEPÇÃO DE VALOR EM UM PROJETO
EMPREENDEDOR**



UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

BIBIANA RIVEIRO QUINTANS SEBOLD

PERCEPÇÃO DE VALOR EM UM PROJETO EMPREENDEDOR

Monografia submetida ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel. Área de concentração: Administração.

Orientador: Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho

Niterói, 2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S443p Sebold, Bibiana Riveiro Quintans
PERCEPÇÃO DE VALOR EM UM PROJETO EMPREENDEDOR /
Bibiana Riveiro Quintans Sebold ; Americo da Costa Ramos
Filho, orientador. Niterói, 2019.
43 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade
de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Inovação. 2. Startup. 3. Aceleradoras. 4.
Intraempreendedorismo. 5. Produção intelectual. I. Ramos
Filho, Americo da Costa, orientador. II. Universidade
Federal Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis. III. Título.

CDD -

Bibliotecária responsável: Carlos Roberto Santos de Lima - CRB7/5531

BIBIANA RIVEIRO QUINTANS SEBOLD

PERCEPÇÃO DE VALOR EM UM PROJETO EMPREENDEDOR

Monografia submetida ao corpo docente do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel. Área de concentração: Administração.

Examinada por:

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Maurício de Souza Leão
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez
Universidade Federal Fluminense

NITERÓI, RJ – BRASIL

DEZEMBRO 2019

AGRADECIMENTOS

Aos gerentes da Souza Cruz, que disponibilizaram seu tempo para responder o questionário proposto, mesmo com tantas outras demandas. O esforço de vocês foi essencial para os resultados deste trabalho.

A minha família que me acompanhou durante este processo, em especial a minha mãe que desde meu primeiro dia na faculdade fez o que podia para tornar essa caminhada mais fácil.

E por último, a parte mais importante deste trabalho, meu orientador, Américo, que esteve sempre disposto a me atender, mesmo quando o tempo era curto. Suas palavras de incentivo e preocupação foram essenciais. O amor com que desempenha seu trabalho faz toda diferença. Eu sou mais uma de muitos que o admiram. Muito obrigada por ter feito parte desta caminhada!

RESUMO

A inovação tem tomado um papel cada vez mais importante dentro das organizações. As empresas tem que se manter inovadoras para se manterem competitivas. Baseado nisto, o presente trabalho busca compreender de que forma um programa de aceleração corporativa tem impacto à estratégia da empresa e como desenvolve o intraempreendedorismo. Para isto, além de um estudo bibliográfico abordando os temas inovação aberta; empreendedorismo e intraempreendedorismo; estratégia; *startup* e aceleradoras corporativas, foi aplicado um questionário, respondido por seis membros da alta gerência da empresa Souza Cruz, na qual este estudo foi realizado sobre seu programa de aceleração corporativa, o Transforma Souza Cruz. Dessa maneira, foi possível analisar, segundo a ótica da alta gestão de uma empresa, quais os motivos para o desenvolvimento de um programa de aceleração corporativa em uma empresa tradicional como a analisada e de que forma isto afeta a estratégia da empresa, além de entender se isto desenvolve conceitos como o intraempreendedorismo na empresa.

Palavras-chave: Inovação. *Startup*. Aceleradoras. Empreendedorismo. Intraempreendedorismo.

ABSTRACT

Innovation has increasingly taken an important role within organizations. Companies must keep innovating to stay competitive. Based on this, this paper seeks to understand how a Corporate Acceleration Program can impact on a company's strategy and how it develops intrapreneurship. For this, in addition to a bibliographical study addressing the concepts: open innovation, entrepreneurship and intrapreneurship, strategy, *startup* and corporate accelerators; A questionnaire has been answered by six senior managers from Souza Cruz, where this study took place, about their corporate acceleration program, called Transforma Souza Cruz. Thus, making possible to analyze, from the company's top management perspective, what are the reasons to develop a corporate acceleration program in a traditional firm, such as the one studied, and how it affects the company's strategy, while also understanding how the intrapreneurship concepts can affect the company's dynamic.

Key-words: Innovation. *Startup*. Accelerators. Entrepreneurship. Intrapreneurship.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

FIGURA 1.....	15
GRÁFICO 1	18
FIGURA 2.....	22
QUADRO 1.....	27

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	1
2- REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 – Inovação Aberta.....	13
2.2 - Empreendedorismo e intraempreendedorismo.....	15
2.3 – Estratégia.....	20
2.4 – <i>Startup</i>	23
2.5 Aceleradoras Corporativas.....	24
2.6 Sinopse.....	25
3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4- APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	32
5- Considerações finais.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

1- INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios, cada vez mais há mudança e aumento da competitividade entre as empresas. Isto é influenciado por diversos fatores como a globalização, cultura, maior competitividade do mercado, maior exigência dos consumidores. A inovação se mostra como eixo central para estratégia de uma organização que busque superar os obstáculos causados pela rapidez gerada pelo desenvolvimento tecnológico. Uma empresa que não inova acaba se tornando obsoleta com muita rapidez.

Segundo Chesbrough (2006), existem dois caminhos para se buscar inovar: por meio da inovação fechada e da inovação aberta. Na inovação fechada, as empresas buscam soluções dentro de sua própria estrutura, investindo em Pesquisa e Desenvolvimento. Atualmente, esse tipo de investimento não se mostra sustentável por ser muito caro, por não dar certeza de retorno e por ser difícil de ser realizado em uma grande corporação com processos e normas estabelecidas e com estrutura mais rígida, além de ser um processo muito demorado.

Já no modelo de inovação aberta, a empresa busca, por meio de entradas e saídas externas à organização, novas soluções de mercado. Geralmente isso acontece por meio das *startups* que se relacionam com as empresas por meio dos programas de aceleração corporativa dentro das organizações.

Taborda (apud Signori et al. 2014) define uma *startup* como “uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação”. Essa modalidade de empresas está em expansão no Brasil e no mundo nos últimos anos. As novas metodologias propostas para o empreendedorismo mostram a mudança de paradigma que ocorreu na última década na atividade de empreender, além de como os novos métodos trabalham em cima da validação de hipóteses que influenciam o modelo de negócios.

As *startups* no Brasil vivenciam, além da mudança de paradigma, um

momento de maior disponibilidade de financiamento o que também traz um maior fôlego às empresas e mais possibilidade de amadurecimento. São maneiras mais rápidas, descomplicadas e baratas de se atingir o objetivo final que é inovar. No entanto, sua estrutura pequena também significa pouco dinheiro disponível para investimento.

Com toda essa crescente importância surge dentro e fora das organizações um ecossistema de inovação que busca atrair *startups*, oferecer condições de crescimento em troca de soluções inovadoras, e muitas vezes rápidas, para problemas que a corporação não consegue resolver, ou que levaria muito tempo pesquisando como fazer.

Tal ecossistema deve estar preocupado em desenvolver o empreendedorismo e o intraempreendedorismo. Segundo Dornelas (2016), “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Já intraempreendedorismo, segundo Stevenson e Jarillo (1990), é a prática de empreender dentro da empresa, ou seja, o funcionário agir como “dono do negócio” e desenvolver ideias inovadoras, mesmo que não dentro de seu escopo de trabalho. É cada vez mais comum ver dentro das organizações programas de aceleração de *startups*.

Essa crescente colaboração traz outro conceito importante, o de estratégia. Inicialmente, estava ligado à guerra e às habilidades que um líder militar teria que ter para ser bem-sucedido na mesma. Com o tempo, o conceito passou a ser mais abrangente, relacionando-se com áreas como a empresarial, por exemplo. Uma empresa para ser bem-sucedida precisa definir seus objetivos e de que forma vai atingí-los, configurando assim sua estratégia. Uma empresa sem estratégia de mercado acaba seguindo em direções diferentes, nunca atingindo seu objetivo final.

Tendo em vista que o alinhamento entre a orientação empreendedora e o estratégica torna-se um elemento de valor para o relacionamento entre empresas e *startups*, a questão principal que este trabalho procura responder é: **de que forma é percebido o valor da colaboração entre empresa e *startup*?** O objetivo final, portanto, é mostrar como é percebido o valor

agregado dessa interação.

Como objetivos intermediários pretende-se compreender:

O papel do alinhamento estratégico entre empresas e *startups* na percepção de valor do relacionamento;

O papel da orientação empreendedora da empresa em viabilizar seus objetivos por meio do relacionamento com as *startups*.

Para atingir os objetivos, esse trabalho foi dividido em capítulos:

- (i) Introdução
- (ii) Revisão bibliográfica
- (iii) Resumo teórico
- (iv) Metodologia da pesquisa
- (v) Análise e interpretação de resultados
- (vi) Considerações finais

Com relação ao referencial teórico, primeiramente foi abordado o tema inovação e suas implicações nas empresas, definindo o conceito e criando um panorama da situação no país. Em seguida, buscou-se definir os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo, conceitos importantes para embasamento teórico e com influência direta nos programas de aceleração corporativa. Além disso, buscou-se definir o conceito de estratégia e suas implicações para a empresa. Foi estudado também o conceito de *startup*, a fim de entender o objeto de estudo e de que forma ele tem se modificado durante os anos e o conceito de aceleradoras corporativas,

Com relação à metodologia, foi realizada uma pesquisa por meio de um questionário dentro da empresa Souza Cruz que atualmente realiza seu primeiro programa de aceleração corporativa, o Transforma Souza Cruz. O questionário conta com questões a respeito da relação da corporação e *startup* e de que forma isso traz benefícios para estratégia empresarial.

Neste trabalho, busca-se reunir dados e conceitos acerca do tema inovação, *startup*, aceleradoras corporativas e estratégia, servindo, posteriormente, como base de consulta para novos trabalhos.

Este estudo se mostra relevante ao tratar da presença das *startups* dentro de organizações no Brasil, mais especificamente ao olhar para um programa de apoio dentro de uma multinacional sediada no Brasil. Da mesma forma, contribui ao trazer o olhar de colaboradores que participam da integração entre empresas e *startups*.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

São objeto de estudo desta monografia as seguintes noções teóricas: inovação aberta, empreendedorismo e intraempreendedorismo, estratégia, *startup* e aceleradoras corporativas. Tais noções estão diretamente ligadas ao tema central deste trabalho, que busca tratar o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas.

2.1 – Inovação Aberta

Atualmente, o tema inovação é constantemente discutido nas organizações. Em um mundo movido pelas novidades, não inovar significa perder oportunidades de negócio, vantagem competitiva e, conseqüentemente, dinheiro. Para Bessant e Tidd (2009), a necessidade por inovação se mostra clara nas declarações de missão empresarial e documentos sobre estratégia.

O conceito de inovação na literatura da ciência administrativa tem sido apresentado de forma ampla e diversa, podendo ser entendido como uma forma nova de se fazer o habitual. Inovar significa mudar de alguma forma a ordem existente e planejada, alterando elementos e introduzindo valores (VEIGA, COSTA E CARNEIRO, 2006).

Tomando como base estudos globais de competitividade, pode-se analisar a inovação no Brasil. O estudo considerado é denominado Relatório Global de Competitividade (*Global Competitiveness Report*), produzido pelo Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum – WEF*) e baseado no índice GCI (*Global Competitiveness Index*) que contempla 12 dimensões que avaliam instituições, fatores e políticas para prosperidade econômica.

Segundo esse relatório, o Brasil ocupava em 2017 a 80ª posição. Analisando os dados referentes à inovação, podemos perceber uma melhora expressiva na capacidade de inovar (19 posições), a melhora da qualidade das instituições de pesquisa científica (9 posições), despesas das empresas com Pesquisa e Desenvolvimento (12 posições).

Essas variáveis são avaliadas pelos executivos entrevistados, ou seja,

são uma percepção subjetiva dos dados. Sendo assim, essa análise reflete mais otimismo e disposição a investir em inovação.

Inovar de maneira aberta requer processos de implementação. Para Gassmann e Enkel (2003) existem três maneiras de colocar esse processo em prática. A primeira é denominada “*outside-in*”, que em português seria de “fora para dentro”. Neste processo, a empresa desenvolve novas tecnologias por meio da integração entre fornecedores, clientes, parceiros, facilitando assim a criação e o fluxo do conhecimento. É geralmente usado em empresas com baixa capacidade tecnológica que tem que recorrer a outras empresas para licenciar patentes e desenvolver tecnologias. Assim, com essa integração a empresa consegue adicionar valor ao seu produto.

O segundo processo se denomina “*inside-out*”, em português “de dentro para fora”, é exatamente o oposto do primeiro processo. Nele, a empresa desenvolve a tecnologia e ganha com o valor da propriedade intelectual. É um processo mais usado em indústrias tecnológicas que conseguem patentear suas tecnologias e licenciar em empresas que se interessem nelas.

Já o terceiro processo é chamado “*coupled*”, ou seja, é um combinado das duas maneiras de se inovar. A figura 1 esquematiza esses processos.

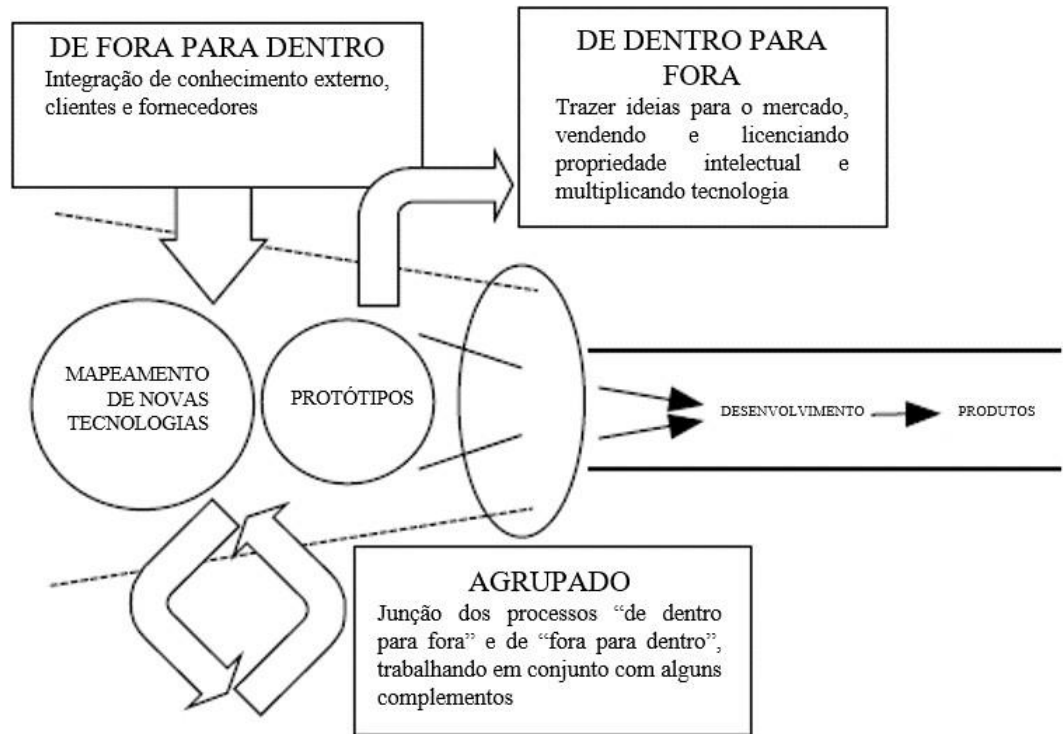


Figura 1: Adaptado - Gassmann e Enkel (2003)

Neste contexto, conforme mencionado anteriormente, existem duas maneiras de se inovar, por meio da inovação aberta e da inovação fechada. Para Chesbrough (2006), a inovação aberta é a antítese da inovação fechada, tradicional e vertical. Nela, as ideias podem vir de dentro ou de fora da organização e podem ir para o mercado interno ou externo a empresa.

As ideias não vêm apenas de dentro da empresa, mas também do mercado externo. Isso dá muito mais dinamismo ao processo e garante que a empresa está sempre em contato com novas maneiras de pensar. As empresas competitivas não se orgulham de dizer que uma tecnologia foi completamente desenvolvida dentro de seu ambiente de negócios, pois, os resultados obtidos com a inovação aberta tendem a ser muito melhores (BURCHARTH. 2015).

2.2 - Empreendedorismo e intraempreendedorismo

A economia como um todo está passando por uma mudança de um enfoque gerencial para um enfoque empreendedor. Esse movimento começou a ser percebido na economia estadunidense, segundo Drucker

(1985). Atualmente, o termo empreendedorismo passou a ser discutido com muito mais frequência e percebe-se a tendência mundial da diminuição dos postos de trabalho, gerando uma urgência na criação de novos empregos, além de uma mão-de-obra pronta para se readaptar a cada mudança.

Nos dias de hoje, pode-se dizer que a inovação é o ponto chave para o funcionamento de grandes empresas. Para Said (2013), a sociedade está passando pela transição da segunda onda da revolução industrial para a terceira onda, que é pautada na revolução da informação. Nela, existe a supremacia do conhecimento que se mostra como principal ativo.

No Brasil, o empreendedorismo apresenta uma característica específica e peculiar, segundo Natsume (2004). O autor propõe que frequentemente o empreendedorismo é gerado por necessidade. A tendência mundial à redução dos postos de trabalho mencionada anteriormente faz com que o auto-emprego seja uma alternativa viável para garantir o sustento da família.

Por definição do *Global Entrepreneurship Monitor* (apud RELATÓRIO EXECUTIVO. 2017), doravante GEM, estudo de abrangência mundial que busca avaliar anualmente os níveis nacionais de empreendedorismo, o empreendedorismo por necessidade ocorre quando o empreendedor não tem outra opção de renda do que criar um novo negócio. A falta de planejamento e a urgência pelo recebimento de lucros pode gerar negócios não duradouros.

Já o empreendedorismo por oportunidade se dá quando o empreendedor resolve empreender mesmo com outras fontes de renda disponíveis. Por não depender dos lucros imediatos da empresa, ele pode pensar seu negócio com mais calma e tem mais recursos para criar e conduzir o negócio.

Para Bessant & Tidd (2019) e Dornelas (2016), o empreendedorismo acontece em diferentes estágios, podendo ser aplicado nas *startups*, com estruturas reduzidas e em estágios iniciais de desenvolvimento, mas também pode ser aplicado nas empresas grandes e estabelecidas, que têm de buscar maneiras de atualizar a forma como criam e entregam valor ao seu cliente. Por essa razão, definir o termo é uma tarefa difícil, pois existem diferentes

enfoques. Dornelas (2016) afirma que empreender é fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar novas oportunidades de negócio com foco na inovação e na criação de valor. Já para Morris e Kuratko (2001), o termo possui quatro componentes:

- (i) processos – gerenciados, subdivididos em partes menores e que podem ser aplicados a qualquer contexto organizacional;
- (ii) criação de valor – busca criar algo novo;
- (iii) recursos – empreendedores usam os recursos de forma criativa;
- (iv) oportunidades – busca avaliar opções mesmo que, inicialmente, essas não estejam ao alcance da empresa.

Analisando os dados do relatório de 2016 do GEM, pode-se encontrar alguns resultados interessantes. A intensidade empreendedora por escolaridade é dividida em quatro faixas:

- (i) “alguma educação”, para indivíduos que possuem ensino fundamental completo e ensino médio incompleto;
- (ii) “secundário completo”, para indivíduos com ensino médio completo e superior incompleto;
- (iii) “pós-secundário”, para indivíduos com curso superior completo e especializações ou mestrado incompletos;
- (iv) “experiência pós-graduação”, para indivíduos com mestrado completo e doutorado incompleto ou completo.

O Gráfico 1 representa as ocorrências divididas por faixa de escolaridade, comparadas com a Taxa Específica de Empreendedorismo Inicial (TEA), que diz respeito ao “estudo da intensidade de atividade empreendedora em segmentos da população estudada” (*GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR* apud RELATÓRIO EXECUTIVO. 2017).

Analisando estes dados, podemos concluir que, no Brasil, a última faixa é

a mais expressiva (22,9%), não significando que todos os empreendimentos são constituídos por mestres e doutores, já que essa parcela em números absolutos é mais baixa que a de indivíduos com graus mais baixos de escolaridade.

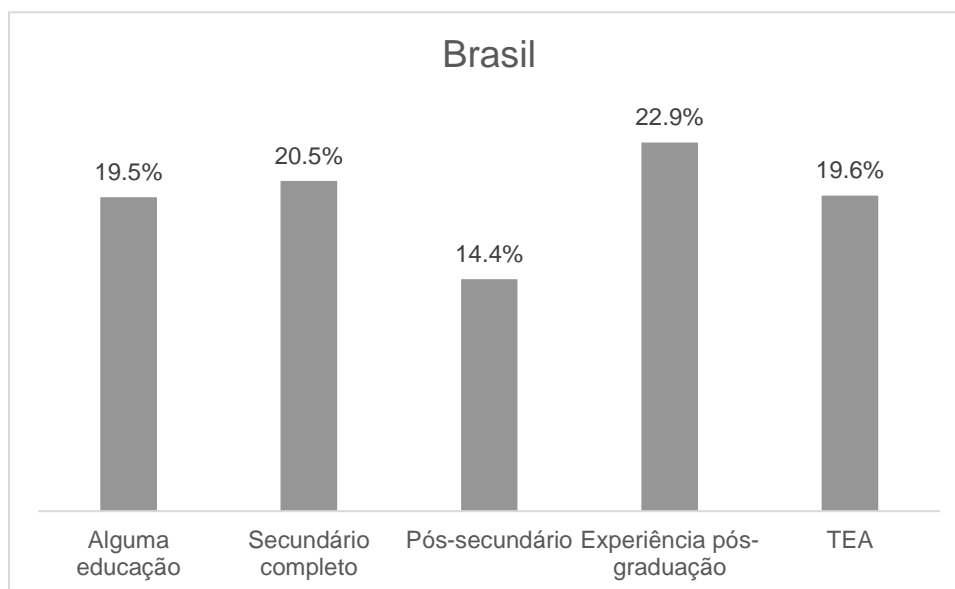


Gráfico 1: Taxas específicas de empreendedorismo inicial (TEA) segundo nível de escolaridade¹

Esse dado reforça a ideia de que indivíduos com a formação mais avançada tenham mais possibilidade de criar negócios mais bem planejados, pois seus proprietários possuem mais conhecimentos técnicos, adquiridos e desenvolvidos durante sua pós-graduação. Outra possibilidade é que esses negócios podem ser especializados em conhecimento e inovação, ou seja, podem ter maior valor agregado.

Este estudo também avalia a mentalidade empreendedora, ou seja, a “percepção e avaliação interna do indivíduo sobre o ambiente no qual ele está inserido e a existência de condições que podem influenciar de forma positiva ou negativa na decisão de empreender” (GEM – 2016). No Brasil, 41,3% da população conhece alguém que iniciou um novo negócio nos últimos 2 anos. Comparando com os países do Brics (Rússia, Índia, China e África do Sul) nosso país só fica atrás da China, que apresenta uma taxa é de 50,5%.

¹ Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* apud Relatório Executivo (2017)

Analisando os dados sobre as condições para empreender no Brasil, pode-se inferir que os principais fatores que facilitam o empreendedorismo no país são: abertura de mercado e reduzidas barreiras à entrada de novas empresas (51,6%), capacidade empreendedora (41,9%) e programas governamentais que favorecem o empreendedorismo (24,7%) – programas como Inovativa do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), FINEP *Startup* da FINPE (Empresa Brasileira de Inovação e Pesquisa).

No entanto, apesar dos termos empreendedorismo e intraempreendedorismo estarem ligados a uma atividade que busca a inovação e a implementação de processos melhorados, existe uma diferença nos obstáculos enfrentados por quem pratica cada atividade. Said (2013) defende que o empreendedor precisa superar obstáculos externos como a falta de recursos, mudanças da economia, falta de apoio de outras pessoas. Já os desafios do intraempreendedor estão mais ligados a barreiras internas, como a burocracia, gestão tradicional e pouco aberta à mudança.

A primeira definição do termo intraempreendedorismo partiu do autor Gifford Pinchot III. Em seu livro, "*Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*", o termo *intrapreneurship*, ou intraempreendedorismo em português, é entendido como todas as atividades da organização, inclusive as funções administrativas, não ligadas ao negócio (PINCHOT, 1989). Antes de seus estudos, acreditava-se que um indivíduo só poderia empreender se estivesse fora da estrutura formal de uma empresa.

Tal ponto de vista foi resultado, segundo Said (2013), da própria dinâmica econômica que acabou limitando essa visão. As empresas estão cada vez mais baseando seu funcionamento no conceito de Administração empreendedora, sendo o principal fator de inovação dentro dessas estruturas.

Por meio desse conceito, é implementada a busca por novas oportunidades demandadas pela sociedade, buscando novos processos e estruturas de trabalho que gerem eficiência no atendimento das demandas do cliente.

No intraempreendedorismo, espera-se que o funcionário aja como dono do negócio, buscando soluções inovadoras mesmo que essas estejam fora do seu escopo de trabalho. Ainda para Said (2013), uma organização intraempreendedora é “(...) aquela que recupera o espírito empreendedor que reina sobre a companhia no seu período de infância, quando é mais criativa, dinâmica, audaciosa (...)”, ou seja, é manter o espírito de *startup* vivo dentro de uma empresa já estabelecida.

Para o autor, as ações intraempreendedoras podem tanto estar ligadas a ações estratégicas, ligadas ao mercado, quanto a ações operacionais, ligadas a procedimentos internos. Entre as práticas que devem ser encontradas em empresas que se propõem a praticar o intraempreendedorismo estão: encorajamento de novas ideias, permissão para fracasso, construção de equipes multidisciplinares e, muito importante, apoio e patrocínio da alta administração.

Além das práticas organizacionais, para que essa cultura possa se disseminar na empresa, é importante que isso tenha apoio do setor de Recursos Humanos. As políticas de recrutamento e seleção, os planos de carreira e as avaliações de desempenho devem levar em conta as competências empreendedoras.

2.3 – Estratégia

A estratégia, em sentido figurado, é estipulada para ultrapassar algum problema, podendo ser entendida como sinônimo de habilidade e astúcia. Segundo o dicionário Michaelis, o termo pode ser definido como:

1 Militar - Arte de planejar e coordenar as operações das forças militares, políticas, econômicas e morais envolvidas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um Estado ou comunidade de nações.

2 Militar - Arte militar que se ocupa do equacionamento tático das operações e movimentações de um exército tendo em vista conquistar uma vitória ou lograr

condições vantajosas para vencer um inimigo.

3 Por extensão - Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos.

4 Por extensão - Manobra ou artifício engenhoso; ardil, subterfúgio, estratagema

Autores como Adcock (2000) propõem que “a estratégia pode ser descrita como uma ligação entre o objetivo e a implementação necessária para alcançar aqueles objetivos”. Sendo assim, o objetivo é a definição do que a empresa pretende alcançar e a estratégia é como vão ser atingidos esses objetivos.

Para os autores mencionados no parágrafo anterior, o momento em que a escola de pensamento estratégico alcançou maior importância foi no ano de 1970. Nesta escola, a estratégia se baseia na análise dos ambientes internos e externos, buscando a eficiência e eficácia. Atualmente, com o aumento da competitividade, não basta somente desenvolver uma estratégia, mas sim acompanhar de perto sua execução, ajustando-a se necessário.

Apresenta-se a seguir uma figura em que se tem a exemplificação do sistema estratégico. As entradas são os insumos da gestão estratégica - informações, por exemplo. O núcleo do sistema é baseado nos pilares da Administração: planejamento, coordenação, organização e controle. As saídas são os resultados obtidos com a implementação desse sistema estratégico.

Cabe pois à empresa estabelecer suas principais diretrizes, como a missão, visão e os valores, posto que é por meio delas que serão identificadas as oportunidades e realizadas as ações para atingir os objetivos. Dentro de uma empresa, existem três níveis de planejamento. A figura 3 exemplifica esses níveis, que são: operacional, tático e estratégico.



Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento (Adaptado: OLIVEIRA, 2018)

No nível operacional, fica o nível mais baixo de decisão. Nele é definida a rotina de trabalho, a alocação de cada função, quais profissionais são necessários para desempenhar cada tarefa. Ou seja, é o dia-a-dia da empresa que deve ter metas claras que devem sempre serem revistas e revisadas.

O segundo nível é o tático em que há a mobilização de recursos específicos em âmbito local para atingir objetivos de médio prazo. Devem ser definidos o caminho, as ferramentas e os processos para se cumprir a estratégia.

O terceiro nível, e o topo da pirâmide, é o estratégico. Ele envolve os mais altos níveis gerenciais da empresa que definem a estratégia empresarial e como ela deverá ser executada para atingir os objetivos de longo prazo.

Uma estratégia errada não pode ser corrigida por uma tática e operação bem executadas. Uma vez que você tem uma estratégia confiável, a tática e operação são os elementos que devem ser modificados mais frequentemente.

2.4 – *Startup*

O termo *startup* se popularizou a partir de 1990, segundo Gitahy (apud Signori et al. 2014), com a difusão da internet nos Estados Unidos. Já no Brasil, este termo começou a se popularizar a partir de 1999 a 2001.

Trata-se de um conceito muito amplo que pode ser definido de diferentes maneiras. Tabora (2006) propõe que se trata de uma empresa em fase inicial de implementação e organização de suas operações. Já Blank e Dorf (2012) propõem que seria uma organização temporária, buscando um modelo de negócio repetível e escalável. Segundo Ries (2012), é uma empresa formada por pessoas, atuando em diversos ramos de atividade, voltada para criação de um novo produto ou serviço, que cause grande impacto no mercado e que atuem em um cenário de extrema incerteza.

Dessa forma, os principais pontos que definem uma *startup* são: ser formada por pessoas com interesses comuns; ter o objetivo de criar um produto ou serviço inovador; atuar em um ambiente de extrema incerteza.

Sutton apud Silva (2017) define algumas características frequentes em *startups*:

- Pouca experiência: por serem empresas novas tendem a ser jovens e inexperientes, se comparadas com empresas mais estáveis e maduras no desenvolvimento organizacional. Nas *startups*, a imaturidade está nos processos e também na organização como um todo.
- Recursos limitados: além de terem uma pequena estrutura e disponibilidade financeira, seus recursos iniciais são investidos com foco no ambiente externo: promoção do produto, vendas e na construção de alianças estratégicas.
- Múltiplas influências: diversos fatores influenciam a *startup* em seu estágio inicial: investidores, clientes, fornecedores, sócios, concorrentes – atuais e futuros. A estratégia deve sempre reajustada.

2.5 Aceleradoras Corporativas

O conceito de aceleradora corporativa está diretamente ligado ao de inovação aberta, abordado anteriormente que afirma que a empresa passa a buscar a inovação fora da sua estrutura.

O papel das aceleradoras é atrair e selecionar *startups* com grande potencial de impacto e, por meio de um programa de apoio bem estruturado, capacitar e auxiliar a busca pela geração de valor. (CAMPOS apud ABREU E CAMPOS NETO. 2016)

Para Abreu e Campos Neto (2016), as aceleradoras têm a função de ajudar as *startups* em suas atividades iniciais – conseguir recursos, financeiros e humanos; construir seu produto inicial; identificar o segmento de clientes. Geralmente esses programas de aceleração duram em média três meses e contam com mentorias com pessoal especializado. Além de serem capacitados por esse recurso, os donos das *startups* ainda criam networking com pessoas do meio.

Miller Bound e Barrehag et al. (apud TRAVERS; TEIXEIRA (2017)) definem características principais para se identificar uma aceleradora:

- Tem um processo de inscrição aberto e competitivo;
- investimentos pré-semente – suportar e investir no desenvolvimento de *startups* para auxiliar a obtenção de recursos para atingir o ponto de equilíbrio, ou seja, quando a *startup* consegue pagar suas contas com a receita de seu negócio. Geralmente é investido um pequeno capital financeiro na empresa, chamado de *survival money* ou *seed money*. Assim, a empresa se torna sócia da *startup* até o desinvestimento quando sua participação é vendida para outras empresas. (ABREU E CAMPOS NETO. 2016).

Para Cohen e Hochberg apud Travers e Teixeira (2017), as aceleradoras podem ser classificadas em diferentes tipos: corporativas, universitárias, sociais e inovadoras. Para o presente estudo, o mais importante é entender o conceito de aceleradora corporativa. Segundo Kohler

apud Travers e Teixeira (2017), esta categoria de aceleradoras é caracterizada por serem apoiadas por empresas. Por meio dessa interação, a empresa pode, por meio da aceleradora corporativa, selecionar *startups* que ofereçam solução para problemas vividos pela corporação.

2.6 Sinopse

O referencial teórico deste trabalho buscou por meio de uma revisão bibliográfica elucidar os principais conceitos relacionados à inovação e interação de empresas e *startups*. Foi dividido em cinco temas principais, descritos a seguir.

No tópico INOVAÇÃO, buscou-se delimitar o conceito a fim de uma compreensão mais completa e oferecer dados sobre o tema no Brasil, principalmente no que tange à inovação dentro de empresas. O principal foco foi a inovação aberta, maneira mais usual nos dias de hoje para a inovação nas organizações.

O próximo tópico foi EMPREENDEDORISMO e INTRAEMPREENDEDORISMO, também buscou-se definir e delimitar os termos, explorando os dados sobre empreendedorismo no país, destacando os pontos fortes e fracos, mas, principalmente, focando na noção de intraempreendedorismo, tema central deste estudo e da inovação dentro da estrutura organizacional.

Com o tópico ESTRATÉGIA, pode-se trazer definições sobre o termo que, posteriormente, será utilizado no questionário e nas análises decorrentes dos dados levantados. Nele, focou-se nos níveis de decisão organizacional.

A próxima noção teórica foi a de *STARTUP*, conceito cada vez mais utilizado no ambiente corporativo devido a sua expansão. Inicialmente, contextualizou-se o fenômeno das *startups* em nível mundial e, posteriormente, em nível nacional. Além disso, levantou-se algumas características compartilhadas por esse tipo de empresa.

O último termo tratado foi o de ACELERADORAS CORPORATIVAS. Tal conceito conversa com os outros temas ao estar inserido no universo de inovação. Primeiro, definiu-se o papel dessas estruturas e sua relação com as *startups*. Depois, levantou-se os principais traços que definem as aceleradoras corporativas.

Desta forma, os temas referentes ao referencial teórico encontram-se resumidos no Quadro 1, apresentado a seguir:

Quadro 1: Resumo do Referencial Teórico

Conceito	Propósito	Principais Tópicos
Inovação	Tema central para a discussão da origem das <i>startups</i> e das discussões sobre competitividade dentro das empresas.	- Sua importância para competitividade; - Desafios para a implementação de inovação nas empresas em geral. Focando na Inovação Aberta.
Empreendedorismo e Intraempreendedorismo	A problematização de tais subcategorias contribui para uma maior definição do contexto de empreendedorismo no Brasil.	- Idiosincrasia da forma de empreender no Brasil; - Importância do conceito de intraempreendedorismo dentro da estrutura organizacional.
Estratégia	Conceito central para uma empresa, que sem estratégia não se desenvolve.	- Definição do termo; - Níveis de decisão organizacional
<i>Startup</i>	Tópico principal deste estudo. A partir dele surgiu o interesse pelo estudo desenvolvido nesta monografia.	- Definição do conceito e principais características.
Aceleradoras Corporativas	Conceito importante relacionado diretamente à Inovação Aberta.	- Papel no desenvolvimento inicial de <i>startups</i> ; - Classificação dos diferentes tipos de aceleradoras com objetivo de tratar do tipo que interessa a este trabalho: a aceleradora corporativa.

Os conceitos foram utilizados para a formulação das perguntas do questionário, posteriormente explicado.

O Programa Transforma Souza Cruz só pode ser pensado se levado em conta o tema Inovação, uma vez que sem ela não existiriam as estruturas das *startups* ou o conceito de cultura inovadora. Aliado a isso, é importante conceituar e definir o termo *startup* e aceleradoras corporativas, essenciais para o entendimento e totalmente inseridos no ambiente da cultura inovadora.

O conceito de estratégia é importante porque é por meio dele que é estabelecida sua razão de existência, fundamental para sua sobrevivência e desenvolvimento. A estratégia permite estabelecer metas, objetivos e traçar ações para atingi-los. É imprescindível entender qual a conexão do Programa com o alinhamento estratégico e entender de que forma ele contribui para a existência da empresa.

O conceito de intraempreendedorismo surge como uma noção mais atual, mas muito importante para estrutura organizacional. Atualmente, uma empresa só sobrevive se estiver preocupada com sua atualização e competitividade e isso só se torna possível pela busca por inovação. O intraempreendedorismo possibilita que os próprios colaboradores assumam essa função, sendo papel-chave nessa transformação.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa básica, que segundo Kuark et. al (2010) tem o objetivo de gerar novos conhecimentos, mas sem aplicação prática, envolvendo verdades universais. Além disso, esta pesquisa pode ainda ser classificada como exploratória posto que se caracteriza por envolver levantamento bibliográfico e levantamento de dados com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema (KUARK ET. AL, 2010).

Para Minayo apud Teixeira (2003), a pesquisa é composta por um ciclo: a fase exploratória da pesquisa, o trabalho de campo e o tratamento dos dados. Ainda segundo ele, na fase exploratória são observados os aspectos referentes ao objeto, metodologias adequadas, que no caso deste estudo se deu pela coleta de referencial teórico e material para fundamentação e desenvolvimento das perguntas do questionário. A abordagem do problema foi feita de forma qualitativa, ou seja, há a interpretação e atribuição de significado (KUARK ET. AL, 2010).

Na segunda etapa, o trabalho de campo, são desenvolvidas formas de pesquisa para obter informações a respeito do assunto abordado, podendo o trabalho ser executado por meio de entrevistas, observação, e outros meios.

Os procedimentos aplicados para a obtenção de dados neste TCC foram a revisão bibliográfica já apresentada anteriormente e um questionário aplicado a partir desta, respondido por seis membros da alta gerência da empresa Souza Cruz. A aplicação dos questionários foi feita de forma *online*, através do *Google Forms* (<https://www.google.com/forms/about/>) e os participantes escolhidos foram pessoas da gerência com alguma relação com o desenvolvimento e implementação do programa.

O principal objetivo do questionário foi entender a eficácia do Programa e de que forma esse se relacionava com os principais aspectos deste referencial teórico: estratégia e inovação aberta. Este foi baseado no Quadro 1: Resumo do Referencial Teórico e estruturado em seis perguntas:

- (i) Qual foi a motivação para criar o Programa Transforma Souza Cruz?
- (ii) De que forma o Programa está alinhado e conectado com a estratégia da empresa?
- (iii) O intraempreendedorismo espera que o funcionário aja como dono do negócio, buscando soluções inovadoras mesmo que essas estejam fora do seu escopo de trabalho. Você acredita que o programa fortalece e estimula os colaboradores a desenvolverem esse comportamento? De que maneira?
- (iv) A inovação fechada é desenvolvida dentro da empresa, já a aberta busca inovações fora da estrutura empresarial, por meio de *startups* por exemplo. Você acredita que esse Programa foi efetivo para esse fim?
- (v) Quais os resultados observados na interação entre *startup* e Souza Cruz?
- (vi) Comentários e considerações gerais

As perguntas foram estruturadas de modo a primeiro entender os estímulos para criação do programa e quais os problemas observados pelos membros da empresa para motivar essa ação. Depois, buscou-se entender de que forma estas ações estariam conectadas com a estratégia da empresa e como iam gerar valor para a estrutura organizacional. Além disso, buscou-se entender se existiu um fortalecimento do intraempreendedorismo e se, na opinião dos respondentes, existiu um fortalecimento da busca por inovação aberta dentro da organização. Por último, os respondentes ficaram livres para fazer comentários relacionados ao programa.

Com relação ao tratamento de dados, existem algumas particularidades por se tratar de uma pesquisa qualitativa. Nessa etapa, segundo Teixeira (2003), o pesquisador teoriza os dados e confronta a

abordagem teórica com os dados obtidos no campo, correlacionando os resultados. Nesta monografia, adotou-se o seguinte encaminhamento para o tratamento de dados:

- (i) Coleta de dados via questionário aplicado via *Google Forms*
- (ii) Compilação dos dados em documento de Word
- (iii) Categorização das respostas obtidas, considerando a proximidade dos argumentos oferecidos
- (iv) Análise
- (v) Formulação das conclusões

Um dos obstáculos desse tipo de pesquisa é, segundo Minayo apud Teixeira (2003), é a ilusão do pesquisador frente às conclusões, ou seja, pensar que os dados estão claros logo de início, fazendo com que os dados sejam simplificados e as conclusões sejam superficiais. Além disso, existe a dificuldade de articular conclusões de dados concretos para conhecimentos mais amplos, distanciando a teoria da prática. Ainda, este estudo tem uma amostragem de respondentes muito pequena, frente a todos que participaram efetivamente do programa, oferecendo uma visão parcial dos resultados.

Ainda para Vergara (1998), a amostra pode ser definida como não probabilística por triplicidade. Apesar de ser pequena, envolvendo apenas seis pessoas, representa a alta direção da companhia, além de membros diretamente envolvidos no projeto em questão.

4- APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O Programa Transforma Souza Cruz recebeu, em sua primeira edição em 2019, 243 inscrições de *startups* para o desenvolvimento de um Produto Viável Mínimo e de uma Prova de Conceito. Dessas 243, cinco foram selecionadas e durante quatro meses foram acompanhadas por 30 executivos da empresa e passaram por mais de 20 sessões de mentoria.

As respostas a seguir foram retiradas do questionário aplicado dentro da empresa Souza Cruz, respondido por seis membros da alta gerência. Não serão citados nomes ou cargos para preservar a identidade dos respondentes.

As respostas são de pessoas diretamente envolvidas com o Programa, seja na sua idealização ou como mentoras no processo.

A apresentação e análise dos resultados será feita da seguinte forma: primeiro será feito um compilado das respostas para a pergunta apresentada e depois será apresentado uma consolidação a respeito do que foi comentado.

Pergunta 1: Qual foi a principal motivação para a criação do Programa Transforma Souza Cruz?

Para os respondentes, o Programa surgiu de uma necessidade de negócio baseada em um conjunto de diferentes fatores.

O primeiro deles foi desafiar o *status quo* da companhia, ou seja, pensar em novas maneiras de se fazer o mesmo. Uma empresa como a Souza Cruz, com 116 anos de história de excelência operacional, precisa se reinventar e buscar novas maneiras de gerar valor para seus clientes com soluções focadas nele, evoluindo as experiências de consumo e garantindo sucesso e sustentabilidade do negócio.

O segundo está relacionado ao primeiro pois está ligado à necessidade de criar um ambiente de inovação e de desenvolver essa cultura dentro da empresa. Organizações tradicionais tendem a, com o passar dos anos, focar apenas na execução de suas tarefas, não desafiando seus colaboradores a

pensarem de maneira diferente. A interação entre *startup* e empresa faz com que uma nova maneira de pensar seja desenvolvida e fortalecida dentro da empresa.

Já o terceiro se relaciona com o anterior ao tornar possível, com o estabelecimento desta relação, manter a organização por dentro das inovações tecnológicas de maneira mais rápida e descomplicada.

O quarto fator é a busca por soluções de problemas críticos e imediatos. Com essa falta da cultura de inovação e foco apenas na execução, a empresa acaba encontrando problemas muito específicos e de difícil solução. As *startups* aparecem como uma maneira mais ágil de resolver isso, pois, em sua maioria, apresentam estruturas reduzidas e focadas em problemas específicos. Assim, essa interação parece oferecer soluções a problemas que antes não poderiam ser tão facilmente resolvidos.

O quinto fator é desenvolver uma forma mais rápida e ágil de trabalho, baseada nas estruturas inovadoras da *startup*. Empresas tradicionais, com processos rígidos e definidos, podem ser um entrave para a inovação, pois até uma ideia ser desenvolvida ela tem que passar por diferentes aprovações.

Sendo assim, a principal motivação para a criação do programa foi a busca para inovação, que conforme abordado anteriormente, é o eixo central de sobrevivência da empresa, pois, sem ela, a empresa perde sua competitividade face seus concorrentes.

Essa inovação foi a motivação central para o desenvolvimento do Programa Transforma Souza Cruz, buscando tanto desenvolver a estrutura organizacional, a fim de obter um modelo mais atual e competitivo, quanto inovações externas à empresa.

Pergunta 2: De que forma o Programa está alinhado e conectado com a estratégia da empresa?

A empresa afirma em seu site (www.souzacruz.com.br) que para garantir seu crescimento sustentável e de longo prazo é necessário que toda a cadeia produtiva seja desenvolvida de forma conjunta. Sendo assim, é dever da companhia gerar valor compartilhado para seus *stakeholders*. Para os

respondentes, a geração de valor compartilhado é feita tanto localmente, quanto globalmente, por diferentes mecanismos.

Localmente, a empresa desenvolve dentro de sua estrutura um programa chamado Atltude Souza Cruz, que visa estabelecer metas e objetivos de desenvolvimento empresarial. Dentro dele está estabelecido um pilar de inovação em que o Programa Transforma Souza Cruz se encaixa perfeitamente.

Além disso, a empresa está passando por um processo de transformação de sua organização interna e em suas estratégias de desenvolvimento de capital humano. Além do Programa Transforma Souza Cruz trazer soluções inovadoras para o modo de trabalho da empresa, ele é importante para fortalecer o intraempreendedorismo e o desenvolvimento de novas habilidades para seus colaboradores, essenciais para o ambiente de trabalho atual.

Globalmente, está alinhado à estratégia de sua holding, British American Tobacco (BAT), que tem incentivado a busca por soluções disruptivas e a simplificação de processos possíveis graças ao desenvolvimento deste programa. Além disso, a BAT recentemente criou sua área de aceleração corporativa, a fim de facilitar a colaboração e aquisição de *startups*.

Conforme abordado no referencial teórico, Abdalla et al. (2019) define que a estratégia é a ligação entre o objetivo e a implementação necessária para atingi-lo. O Programa está alinhado à estratégia empresarial de forma local e global. Isso se dá ao fato de que ele busca estimular o desenvolvimento de capacidades interpessoais de seus empregados, definidas como conceitos-chave para o desenvolvimento empresarial em sua estratégia, bem como uma maior interação entre estruturas inovadoras, conversando com sua estratégia de criar uma área que tem essa função dentro de sua estrutura global.

Pergunta 3: O intraempreendedorismo espera que o funcionário aja como dono do negócio, buscando soluções inovadoras mesmo que essas estejam fora do seu escopo de trabalho. Você acredita que o

programa fortalece e estimula os colaboradores a desenvolverem esse comportamento? De que maneira?

Todos os respondentes concordaram que o Programa fortaleceu o intraempreendedorismo dentro da organização e que isso aconteceu de distintas maneiras.

Primeiro, o programa mostrou que existe um espaço de inovação, mesmo se tratando de uma empresa madura como a analisada. É possível implementar novas formas de trabalho e incorporar novas tecnologias ao processo, além de buscar um processo decisório menos burocrático e mais rápido, como o das *startups*.

Além disso, as soluções trazidas pelas *startups* do Programa não se limitam as tradicionais estruturas departamentais, forçando os colaboradores a atuarem além dos limites de suas funções para viabilizar o desenvolvimento e implementação das iniciativas. Isso faz com que o empregado se sinta muito mais dono da ação, fortalecendo seu espírito intraempreendedor.

O Programa ainda gera um fator curiosidade que, segundo um dos respondentes, provoca a sensação de: “estamos tentando isso há anos... como eles fizeram em dois meses?”, cultivando o sentimento de fazer acontecer e buscando a renovação da estrutura organizacional, como mencionado anteriormente, para eliminar barreiras processuais da grande corporação. Esse fator curiosidade ainda foi apontado como motivo de mudança mesmo fora do Programa Transforma Souza Cruz, pois motivou a curiosidade de outras áreas em buscar soluções e parceiros alternativos de maneira a desenvolver soluções mais simples e menos custosas para a organização.

Conforme já dito, Said (2013) defende que estimular o intraempreendedorismo está relacionado a recuperar o espírito empreendedor, o mesmo que se tinha no início da organização, fazendo com que suas estruturas sejam mais criativas, dinâmicas e audaciosas.

Analisando as respostas, podemos concluir que esse Programa teve um papel importante no desenvolvimento deste conceito dentro da

organização, estimulando, principalmente pela implementação, ainda que inicial, de um ambiente e cultura de inovação, instigando a experimentação, e eventualmente o erro e deixando um pouco de lado as estruturas rígidas e departamentalizadas de uma estrutura tradicional.

Pergunta 4: A inovação fechada é desenvolvida dentro da empresa, já a aberta busca inovações fora da estrutura empresarial, por meio de *startups* por exemplo. Você acredita que esse Programa foi efetivo para esse fim?

De acordo com Chesbrough (2006), a inovação aberta é o oposto da inovação fechada, tradicional. Por meio dela, as ideias vem de dentro ou fora da organização, garantindo o dinamismo do processo e o contato com novas maneiras de pensar. Esse dinamismo reduz os custos com o processo, além de diminuir o tempo investido em tal ação.

Classificando o Programa Transforma Souza Cruz, pelo modelo de Gassmann e Enkel (2003), que o processo utilizado foi o “*outside-in*”, em português, de fora para dentro. Nele, as novas tecnologias são desenvolvidas por meio da integração de agente externos à organização, nesse caso representada pela *startup*.

Para os entrevistados, o programa atingiu seu objetivo final de promover essa categoria de inovação dentro da empresa e trouxe resultados que não seriam atingidos utilizando-se a forma tradicional, por conta de tempo e custos competitivos. Além disso, desenvolveu habilidades e capacidades, ao mesmo tempo que ofereceu soluções rapidamente testadas e com implementação com efetividade comprovada para o negócio.

Pergunta 5: Quais os resultados observados na interação entre *startup* e Souza Cruz?

Para os respondentes, um dos principais *outputs* desta interação foi que se tratando de inovação aberta e aceleração corporativa a empresa deve ter maturidade, seriedade e comprometimento. Primeiro, porque é necessária uma revisão de seus processos e fluxos burocráticos, a fim de permitir que os projetos fluam com mais rapidez. Isso também diz respeito ao

envolvimento da diretoria da empresa diretamente nas decisões, fazendo com que os projetos possam ser implementados mais rapidamente, seguindo o modelo das *startups*.

Além disso, a inovação deve estar desvinculada de Indicadores-chave de Desempenho, ou em inglês *Key Performance Indicators* (KPIs), e de bonificações, como a participação nos lucros, por exemplo. Isso faz com que a inovação deixe de ser uma etapa a ser cumprida para ganhar esses benefícios ou bater metas e passe a ser um *mindset* da organização.

Um fator chave apontado por quase todos os respondentes e com observação imediata dentro da empresa foi a comunicação. Pelo fato das *startups* terem uma estrutura reduzida e processos rápidos e ágeis, a estrutura burocrática tradicional da empresa acaba sendo um entrave para o desenvolvimento dos processos. Sendo assim, a empresa precisa rever seus processos, como dito anteriormente, e se adequar a maneira de comunicação e operação dessas estruturas.

Considerando que as *startups* têm uma estrutura rápida e descomplicada, o principal resultado desta interação foi a adaptação da comunicação de uma empresa tradicional e rígida para um modelo mais simples e ágil. Destaca-se ainda que a estratégia de implementar inovação aberta precisa de atenção e comprometimento da estrutura organizacional a fim de atingir seus objetivos finais.

Pergunta 6: Comentários e considerações gerais

Essa pergunta ficou aberta aos participantes para que pudessem fazer comentários que acreditassem ser pertinentes ao assunto.

Para os respondentes as respostas ao Programa foram muito positivas e geraram aprendizados para todos os envolvidos, tanto para a *startup* quanto para a empresa. O Programa atingiu as expectativas iniciais e já está em discussão novas edições e iniciativas dentro de um modelo semelhante.

Além disso, o programa de aceleração corporativa está diretamente ligado com o Programa de Transformação da empresa e é extremamente importante para aceleração da entrega de planos estratégicos.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender, a partir de um projeto em uma empresa específica, como é percebido o valor da interação entre empresas e startups, seja por meio do alinhamento estratégico ou pela orientação empreendedora. Ou dito de outra forma e mais especificamente, de que forma o Programa de Aceleração Corporativa da empresa Souza Cruz foi capaz de alavancar o empreendedorismo e intraempreendedorismo dentro da estrutura organizacional.

Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando os temas inovação; empreendedorismo e intraempreendedorismo; estratégia; *startup* e aceleradoras corporativas. Além disso, o trabalho também contou com um questionário aplicado a seis membros da alta gerência da empresa, responsáveis pela idealização e execução do programa.

As respostas ao questionário mostraram que a decisão da empresa de desenvolver o programa de aceleração corporativa surgiu da necessidade de inovar e de atualizar sua estratégia organizacional para manter a organização competitiva, tendo em vista as inúmeras inovações tecnológicas e a crescente concorrência.

Pela maturidade da organização era necessário desafiar seu modo de trabalho atual, criando uma cultura de inovação entre seus colaboradores e renovando a estrutura organizacional para que esta fosse cada vez mais ágil. Por estar inserida em um contexto tradicional, com seus 116 anos de atuação, muitos de seus processos acabam se tornando burocráticos. A partir disso, houve o diagnóstico de que esses processos não estavam mais atendendo as demandas da companhia e deveriam ser atualizados, de maneira a refletir o ambiente inovador e competitivo atual.

Esses processos burocráticos tendem a engessar atitudes empreendedoras dentro da organização, principalmente as iniciativas de empregados. Com o fortalecimento da relação entre empresa e *startup* fica muito mais evidente o desenvolvimento do conceito de intraempreendedorismo, que gera muito valor para a organização, mas

também gera valor para o empregado, uma vez que é uma competência esperada em organizações atuais. Desenvolver essa cultura de inovação gera uma relação ganha-ganha, tanto para a empresa, quanto para o funcionário.

Desta forma, o objetivo do trabalho, qual seja o de definir de que forma é percebido o valor da interação entre empresa e *startup*, foi atingido, conforme respostas dos questionários apresentadas anteriormente. O principal resultado imediato dessa relação foi a melhora da comunicação dentro da organização além de soluções já desenvolvidas e em fase de implementação neste primeiro ciclo de aceleração. Como resultado de longo prazo, pode-se citar o início da implementação uma cultura de inovação, aberta ao erro, e o desenvolvimento fortalecimento do conceito de intraempreendedorismo.

Os objetivos intermediários também foram atingidos, a partir das respostas às perguntas específicas relacionadas ao alinhamento estratégico e à orientação empreendedora.

Os objetivos intermediários foram desdobrados em: o papel do alinhamento estratégico entre empresas e *startups* na percepção de valor deste relacionamento e de que forma a orientação empreendedora da empresa busca viabilizar seus objetivos com esta relação. Ambos questionamentos foram respondidos neste trabalho. A discussão da realização do Programa partiu da alta gerência da organização, em uma análise baseada no ambiente corporativo competitivo.

A aceleração corporativa é ainda um tema muito recente, existindo poucos trabalhos acerca do assunto. Isso se torna um obstáculo ao se fazer uma análise quantitativa de dados. No entanto, analisando o discurso dos respondentes e a bibliografia estudada, fica claro que programas desse tipo geram muito valor agregado à empresa e devem continuar sendo estudados e desenvolvidos. Isso se torna uma área de oportunidade, tanto no âmbito acadêmico, quanto no organizacional, que devem buscar desenvolver o assunto uma vez que este tende a aumentar de importância com o passar dos anos.

Com relação ao Programa Transforma Souza Cruz, não foram

analisados os resultados quantitativos sobre taxa de sucesso de implementação das propostas, visto que o programa ainda não estava finalizado. Outro ponto importante seria obter mais informações sobre os aprendizados dos processos e entender as melhorias que poderiam ser feitas, na opinião dos respondentes.

No entanto, apesar de não se basear em dados quantitativos, segundo informado pelos próprios respondentes, o Programa já foi considerado um grande

sucesso dentro da organização e já se planeja fazer uma segunda rodada de aceleração corporativa, comprovando que a empresa identificou valor agregado na iniciativa. Outra área de oportunidade seria realizar um novo trabalho acerca do programa, englobando os aprendizados da primeira rodada e com análises quantitativas sobre o assunto.

Tendo em vista tudo que foi discutido neste trabalho, pode-se concluir que as organizações estão cada vez mais preocupadas em se manterem atuais e inovadoras, uma vez que as estruturas tradicionais e arcaicas não correspondem mais à realidade do ambiente de negócios, cada vez mais competitivo. Não inovar significa perder chances de negócio, ou ainda pior, ir à falência.

A realização deste trabalho fez com que a autora se interessasse ainda mais pelo tema inovação e entendesse como este conceito está cada vez mais em discussão dentro das organizações. Além disso, fez com que ela fosse capaz de observar de perto o desenvolvimento de um programa de aceleração corporativa e o desenvolvimento, mesmo que inicial, de uma cultura de inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Paulo R M; CAMPOS NETO, Newton Monteiro de. **O panorama das aceleradoras de Startups no Brasil**. [s.i.]: Fgv Sb, 2016. Disponível em: <<http://twixar.me/T4IT>>. Acesso em: 1 jul. 2019.

ADCOCK, Denis. **Marketing Strategies for Competitive Advantage**. [si]: Wiley, 2000.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. [s.i.]: Bookman, 2019.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The startup Manual: The Step-by-step guide for building a great company**. [s.i.]: K&s Ranch, 2012. 608 p.

BURCHARTH, A. L. de A.; FOSFURI, A. **Not invented here: how institutionalized socialization practices affect the formation of negative attitudes toward external knowledge**. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, v. 24, n. 2, p. 281-305, 2015.

CHESBROUGH, Henry William; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. [s.i.]: Oxford University Press, 2008. 373 p.

CRUZ, Souza. **Visão e Estratégia**. 2019. Disponível em: <http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_AG6LVH.nsf/vwPagesWebLive/DO9YABCM>. Acesso em: 1 dez. 2019.

DICIONÁRIO MICHAELIS *online*. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>

DORNELAS, Jose. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. [s.i.]: Gen, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. [s.i.]: Cengage Learning, 1985.

ESPERIDIÃO, Márcia et al. **Um levantamento sobre as principais ações que visam resultados e sobre a utilização de ferramentas voltadas ao resultado**. [s.i.]: [s.n], [s.d]. Disponível em: < <http://twixar.me/d4IT>>. Acesso em: 1 dez. 2019.

GASSMANN, Oliver; ENKEL, Ellen. **Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes**. [s.i.]: [s.n], 2003. Disponível em:

<<http://twixar.me/D4IT>>. Acesso em: 1 dez. 2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. [si]: [s.n.], 2016- . Disponível em: <<http://twixar.me/L4IT>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GUIMARÃES, Yago. **Aceleradoras corporativas, capacidade empreendedora e disrupção: uma avaliação de programa de inovação.** 2019. 72 f. TCC - Curso de Administração, Universidade Federal Fluminense, Niteroi, 2019.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático.** [s.i.]: Via Litterarum, 2010.

MORRIS, Michael H; KURATKO, Donald F. **Corporate Entrepreneurship & Innovation.** [s.i.]: Cengage Learning, 2001.

NATSUME, Alvaro Jim. **Empreendedorismo: Oportunidade ou necessidade?:** A crescente importância do empreendedorismo na sociedade moderna. 2004. 95 f. TCC (Graduação) - Curso de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível em: <<http://twixar.me/Z4IT>>. Acesso em: 3 dez. 2019.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de et al. **Panorama da Inovação no Brasil: Análise baseada na perspectiva da competitividade global.** [s.i.]: [n.i.], 2017. Disponível em: <<http://twixar.me/h4IT>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos - Metodologia - Práticas.** 34. ed. [s.i.]: Atlas, 2018.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989. 312 p.

SEBRAE. **Relatório executivo 2017.** Disponível em: <<http://twixar.me/l4IT>> Acesso em: 03 dez. 2019

RIES, Eric. **A Startup Enxuta.** [n.i.]: Leya, 2012.

SAID, Jose Guilherme Said Pierre Carneiro. **Intraempreendedorismo. Conceitos & Práticas Para Construção de Organizações Inovadoras.** [s.i.]: Qualitymark, 2013.

SIGNORI, Glauber Guilherme et al. **Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias**. Belém: Xxiv Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 2014. Disponível em: <<http://twixar.me/b4IT>> Acesso em: 03 dez. 19.

SILVA, Edmilson Estevão da. **Ciclo de Vida das Empresas Startups**. 2017. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2017. Disponível em: <<http://twixar.me/g4IT>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

STEVENSON, Howard H; JARILLO, J Carlos. **A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management**. Strategic Management Journal, [n.i], v. 11, n. 00, p.17-27, jul. 1990.

TABORDA, Ana. **O que é uma start up?**. 2006. Disponível em: <<http://twixar.me/w4IT>> Acesso em: 03 dez. 2019.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. 2. ed. [s.i]: Unijui, 2003.

The Global Competitiveness Report 2019 Professor Klaus Schwab World Economic Forum Editor. Disponível em: <<http://www3.weforum.org/>> Acessado em: 03/10/19

TRAVERS, Patrick Kahlil; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. **As características definidoras das aceleradoras e suas diferenças para outras organizações filantrópicas**. Reavi, Florianópolis, v. 6, n. 9, p.98-107, jan. 2016. Semestral. Disponível em: <www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/issue/view/592>. Acesso em: 03 dez. 2019.

VEIGA, Laura; COSTA, Bruno L. D.; CARNEIRO, Carla B. **Os desafios da inclusão social: programas de assistência para a infância e juventude vulnerabilizadas na administração municipal de Belo Horizonte**. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José A. (Org.). Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006. p. 119-159.